



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH ROZVOJE SPOLEČNOSTI PŮSOBÍCÍ V OBLASTI SERVISU ELEKTROTECHNICKÝCH ZAŘÍZENÍ PRŮMYSLOVÝCH PODNIKŮ

PROPOSAL OF THE BUSINESS DEVELOPMENT OF THE COMPANY OPERATING IN THE MARKET IN  
SERVICING ELECTRICAL EQUIPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petra Kormaňáková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová

BRNO 2016

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Kormaňáková Petra, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh rozvoje společnosti působící v oblasti servisu elektrotechnických zařízení  
průmyslových podniků**

v anglickém jazyce:

**Proposal of the Business Development of the Company Operating in the Market in  
Servicing Electrical Equipment of Industrial Enterprises**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

MIKOLÁŠ, Z.. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

STAŇKOVÁ, A. Podnikáme úspěšně s malou firmou. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

VEBER, J. et al. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Veronika Bumberová

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá návrhem rozvoje společnosti HUDECZEK SERVICE, s. r. o., která působí v oblasti servisu elektrotechnických zařízení průmyslových podniků. Teoretická část práce obsahuje zejména charakteristiky možného rozvoje společnosti a vybraných analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Tyto analýzy jsou pak použity v praktické části práce, kde se využívají k posouzení současné situace společnosti. Na základě výsledků těchto analýz jsou následně zpracovány návrhy konkrétních možností rozvoje společnosti vedoucí k upevnění současné pozice společnosti na trhu a ke zvýšení její konkurenceschopnosti.

## **Klíčová slova**

Rozvoj společnosti, SLEPT analýza, 7S analýza, Porterův model, finanční analýza, SWOT analýza

## **Abstract**

This thesis deals with a proposal of business development of the company HUDECZEK SERVICE, s. r. o. which provides servicing of industrial electrical equipment. The theoretical part contains characteristics of potential development of the company and description of selected analyses of company's external and internal environment. These analyses are then applied in the practical part where they are used for appraisal of company's current situation. The results of these analyses are subsequently processed into concrete proposals for development opportunities leading to a consolidation of current position on the marketplace and an increase of company's competitiveness.

## **Key words**

Business development, SLEPT analysis, 7S analysis, Porter model, financial analysis, SWOT analysis

### **Bibliografická citace práce**

KORMAŇÁKOVÁ, P. *Návrh rozvoje společnosti působící v oblasti servisu elektro-technických zařízení průmyslových podniků*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 116 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Veronika Bumberová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. května 2016

.....

Podpis studenta

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla velice poděkovat paní Ing. Veronice Bumberové za odborné rady, připomínky a trpělivé vedení, které mi poskytla při psaní mé diplomové práce. Velice děkuji také vedení společnosti HUDECZEK SERVICE, s. r. o., konkrétně paní ředitelce Ing. Miroslavě Grigorescu a panu majiteli Ing. Mečislavu Hudeczkovi, PhD., za vstřícný přístup, důvěru a poskytnutí interních údajů společnosti.

Speciální poděkování pak patří mé rodině a blízkým kamarádům, kteří mě podporovali během celých studií, a dědečkovi, díky němuž mohla celá tato práce vzniknout.

# OBSAH

Úvod .....	10
Vymezení problému a cíle práce.....	11
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>13</b>
1.1 Strategie společnosti.....	13
1.1.1 Strategické řízení .....	13
1.1.2 Typologie strategií .....	15
1.1.3 Konkurenční výhoda .....	18
1.2 Rozvoj a růst společnosti .....	19
1.2.1 Růstová a rozvojová specifika MSP .....	21
1.3 Analýzy vnějšího prostředí .....	23
1.3.1 Analýza SLEPT .....	24
1.3.2 Porterův model pěti hybných sil (odvětvová analýza) .....	25
1.4 Analýzy vnitřního prostředí .....	27
1.4.1 Analýza 7S .....	27
1.4.2 Finanční ukazatele .....	31
1.5 SWOT analýza .....	34
<b>2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITAUCY .....</b>	<b>37</b>
2.1 Vybraná společnost HUDECZEK SERVICE, s. r. o. ....	37
2.1.1 Historie společnosti.....	37
2.1.2 Popis společnosti .....	38
2.2 Analýza vnějšího prostředí - SLEPT .....	40
2.2.1 Sociální faktory.....	40
2.2.2 Legislativní faktory .....	41
2.2.3 Ekonomické faktory .....	43
2.2.4 Politické faktory.....	48
2.2.5 Technologické faktory .....	49
2.3 Analýza oborového okolí - Porterův model pěti hybných sil.....	50
2.3.1 Stávající konkurence .....	50
2.3.2 Potenciální konkurence .....	55
2.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů .....	56
2.3.4 Vyjednávací síla odběratelů .....	58
2.3.5 Substituty.....	60



2.4	Analýza vnitřního prostředí - 7S analýza.....	61
2.4.1	Strategie.....	61
2.4.2	Struktura.....	61
2.4.3	Systémy společnosti.....	63
2.4.4	Spolupracovníci .....	64
2.4.5	Styl vedení společnosti.....	65
2.4.6	Sdílené hodnoty .....	65
2.4.7	Schopnosti .....	65
2.5	Analýza poměrových finančních ukazatelů společnosti .....	66
2.5.1	Ukazatele rentability .....	66
2.5.2	Ukazatele aktivity .....	67
2.5.3	Ukazatele zadluženosti.....	69
2.5.4	Ukazatele likvidity .....	69
2.6	SWOT analýza .....	72
<b>3</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....</b>	<b>75</b>
3.1	Rozvoj v oblasti obchodních partnerství.....	77
3.1.1	Návrhy nových obchodních partnerů - certifikace Československý Lloyd .....	78
3.1.2	Návrhy nových obchodních partnerů - certifikace pro VVN a ZVN .....	80
3.1.3	Postup a přínosy realizace návrhu rozvoje .....	82
3.2	Rozvoj v oblasti získávání zakázek .....	87
3.2.1	Návrh na pořádání seminářů pro rozšíření povědomí o technologiích údržby ....	88
3.2.2	Postup a přínosy realizace návrhu rozvoje .....	90
3.3	Rozvoj v oblasti finančního řízení společnosti.....	94
3.3.1	Návrh změny účetního období na hospodářský rok .....	95
3.3.2	Postup a přínosy realizace návrhu rozvoje .....	97
	<b>Závěr .....</b>	<b>104</b>
	<b>Seznam použitých knižních zdrojů.....</b>	<b>107</b>
	<b>Seznam dalších použitých zdrojů .....</b>	<b>109</b>
	<b>Vnitropodnikové dokumenty.....</b>	<b>112</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>113</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>114</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>115</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>116</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>117</b>

## Úvod

Podnikání má v České republice dlouhou tradici, přičemž nejběžnějšími podnikatelskými subjekty jsou podniky malé a střední. Ty také tvoří základní podnikatelské prostředí v každé ekonomicky rozvinutější a vyspělé zemi. Aby se takový podnik udržel při životě a jeho existence během několika let nezanikla, je nezbytné, aby jeho majitelé a vedení neustále dbali na rozvoj a růst podniku. Tyto pojmy ovšem nestačí vnímat a hodnotit pouze z hlediska ekonomického a finančního, ale především z hlediska komplexního a dlouhodobého fungování společnosti a její prosperity. Je potřeba se neustále soustředit na strategii společnosti a dosahování stanovených cílů, přizpůsobovat nabídku produktů a služeb aktuální poptávce trhů a zákazníků a dále také na základě rozvíjení a růstu společnosti přizpůsobovat například systém řízení a strukturu společnosti, vnitřní procesy a přístup k zaměstnancům a firemní kultuře.

V současné době se na trzích v České republice, ale samozřejmě také jinde ve světě, setkáváme s velmi rychle se měnícím podnikatelským prostředím. Vlády jednotlivých zemí si uvědomují vliv a dopad malých a středních podniků na celkovou ekonomickou situaci země, a proto také zavádí různé zákonné formy a oblasti podpory těchto podniků. Nejen kvůli státní podpoře je na trzích neustálý příliv nových konkurentů, ale také odliv zanikajících firem, které se nedokázaly dostatečně a rychle přizpůsobovat měnícím se tržním podmínkám.

Právě z důvodů včasného zaznamenání změn na trhu, přiměřené a řízené reakce na tyto změny a zejména udržování a budování konkurenční výhody je nutné věnovat pozornost svému podniku, svým konkurentům a také potenciálním příležitostem a slabinám vlastním společnosti, které dávají prostor pro rozvoj podniku a jeho růst.

## Vymezení problému a cíle práce

Ke zpracování této diplomové práce jsem zvolila malou společnost HUDECZEK SERVICE, s. r. o. sídlící v Albrechticích v Moravskoslezském kraji (okres Karviná), kterou v příštím roce čeká výročí 25 let od založení podniku. Podnikání společnosti je zaměřeno zejména na oblast projektování, montáže a servisu elektrotechnických zařízení v průmyslových podnicích. Společnost překonala v průběhů své existence dvě ekonomické krize a neustále rozšiřuje portfolio nabízených služeb. Toto rozšiřování nabídky ovšem nemá danou koncepci a i přes širší záběr činností společnosti klesají každým rokem tržby.

Vedení společnosti a její majitelé si uvědomují léta neměnný styl vedení podniku bez cíleného zaměření na ekonomický a strategický rozvoj společnosti. Jsou tedy ochotni poskytnout potřebné interní informace k tomu, aby mohly být na základě provedených analýz navrženy konkrétní možnosti rozvoje společnosti. Tento rozvoj může zasáhnout zejména oblasti strategie společnosti, přístupu k jejímu řízení a struktuře, používaných zdrojů (ať už lidských či například ekonomických) nebo také používané systémy a procesy ve společnosti.

Cílem této diplomové práce je na základě provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti a následném výstupu z těchto analýz, tedy identifikovaných silných a slabých stránek společnosti a vnějších příležitostech a hrozbách, navrhnout konkrétní možnosti rozvoje společnosti vedoucí k upevnění její pozice na trhu a ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Diplomová práce bude rozdělena na tři základní části. Teoretická část práce se bude věnovat teorii strategií, rozvoje a růstu společností a budou zde popsány vybrané analýzy, jako podklad budou sloužit již existující literární zdroje. Pro analýzu vnějšího prostředí společnosti byla vybrána analýza SLEPT, pro analýzu oborového prostředí Porterův model pěti hybných sil, pro analýzu vnitřního prostředí analýza 7S a pro základní přehled o ekonomickém zdraví a stavu podniku pak byly vybrány konkrétní ukazatele finanční analýzy. Pro souhrnný přehled získaných informací bude sloužit SWOT analýza.

V následující analytické části pak budou aplikovány tyto vybrané analýzy na vybranou společnost a prostředí, ve kterém se vyskytuje a podniká. Údaje zjištěné z analýz

budou zaneseny do matice SWOT analýzy, ze které budou vybrány konkrétní faktory a na jejich základě budou navrženy možné strategické přístupy rozvoje.

Pro konkrétní možnosti rozvoje společnosti pak budou vybrány ty přístupy, které dávají společnosti největší prostor pro rozvoj, růst nebo i pouhou změnu současné situace, a zároveň jsou pro ni dle možností reálně dostupné. Tyto možnosti rozvoje budou navrženy a podrobněji popsány v poslední návrhové části diplomové práce. Předpokladem je, že povedou k lepšímu využití či zvýšení konkurenční výhody společnosti a k upevnění její pozice na trhu.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1.1 Strategie společnosti

### 1.1.1 Strategické řízení

Pro úspěšné strategické řízení společnosti jsou nutné dva základní předpoklady, a to stanovit si cíle, kterých chce vedení společnosti dosáhnout, a také cestu, jak se těchto cílů bude snažit dosahovat. Tyto předpoklady se souhrnně nazývají **podniková strategie** (Blažková, 2007, s. 34). Jednou z dalších definic je pak strategie uváděna jako dlouhodobé zaměření rozvoje firmy, na jehož základě má být firmě mimo jiné zajištěna konkurenční výhoda, výnosy a prosperita (Hanzelková a kol., 2009, s. 3).

Vlivem dnešní globalizace a doby založené na velmi rychlém přenosu informací začíná být kladen důraz na větší flexibilitu **strategického řízení** společností. Jak uvádí Fotr a kol. (2012, s. 27), jedná se především o *"přechod od vymezení dlouhodobých cílů a priorit k jejich naplnění krátkodobými aktivitami v konfrontaci s dopadem faktorů podnikatelského prostředí, které nemůže firma predikovat ani ovlivňovat"*.

Definici strategie a jejího řízení nabízí i Mikoláš (2005, s. 14) a uvádí pět bodů, které podle něj strategie firmy musí garantovat:

- stanovení a rozpracování cílů rozvoje firmy s ohledem na vlastníka a jím stanovené parametry (např. mise, vize, vlastnické cíle rozvoje apod.),
- neustálé vytváření potenciálu firmy,
- trvale udržitelnou prosperitu firmy,
- na základě předchozích analýz a předpovědí eliminovat předvídatelná rizika,
- vytvoření základu, na kterém pak bude tvořeno operativní a taktické řízení.

Fotr a kol. (2012, s. 27-29) i jiní autoři rozlišují **tři základní fáze tvorby strategického řízení** (managementu), kterými jsou:

- **formulace strategie** (prověření poslání firmy, vymezení vize, na jejichž základě se formuluje cílový stav firmy v rámci stanoveného časového horizontu a postupy, jak stavu dosáhnout; je nutné provést a zohlednit také analýzu prostředí, vymezit tak vnitřní slabé a silné stránky společnosti a vnější příležitosti a hrozby),
- **implementace strategie** (realizována nástroji operativního řízení, kdy se stanovují operativní cíle, alokace disponibilních zdrojů a také je nutné stanovit kon-

krétní politiku, kterou se bude strategie uplatňovat; rozdělují se zdroje, jsou vydávány směrnice, rozhoduje se o způsobu komunikace a motivace zaměstnanců, zajišťuje se podpora informačními systémy),

- **hodnocení strategie** (mělo by se prolínat v průběhu celého řízení, měly by se průběžně sledovat a vyhodnocovat vnější i vnitřní faktory, dosahované výsledky a případně v reakci na ně provádět změny strategie a postupů; provádí se hodnocení průběžné a po ukončení konkrétních procesů).

Tyto fáze by se podle nich měly rozšířit ještě o fázi **tvorby strategického plánu**, která by následovala ihned po formulaci strategie. V rámci ní by se zohledňovalo více možných scénářů pro zvládání potenciálních rizik, na jejich základě by byly tvořeny strategie pro tyto scénáře a následně by byla vybrána nejvhodnější varianta strategického plánu, která by se v další fázi implementovala (Fotr a kol., 2012, s. 27).

Blažková (2007, s. 35) uvádí také tři fáze strategického řízení, viz Obrázek 1. Všechny fáze se vzájemně ovlivňují a jsou na sobě závislé. Podle ní strategická volba závisí zejména na schopnostech vrcholového managementu společnosti a jeho rozhodovacích schopnostech učinit správné závěry na základě provedených strategických analýz. Zmiňuje také potřebu okamžité reakce na nečekanou změnu podmínek na trhu či uvnitř společnosti a nahrazení současné strategie její vhodnou, ideálně předem připravenou, alternativou. Některé z vhodných strategických analýz budou popsány v následujících kapitolách.



**Obrázek 1: Vzájemné vztahy mezi jednotlivými fázemi strategického řízení (Blažková, 2007, s. 35)**

U implementace strategie se shodnou autoři Fotr a kol. (2012, s.28) s Blažkovou (2007, s. 36) na tom, že je klíčové zvolení správných činností vedoucích k realizaci implementace a především zajištění a alokace odpovídajících a nezbytných zdrojů. Většina

podniků má tyto zdroje v průběhu celé své existence omezené, a to ať už se jedná o zdroje finanční, lidské, fyzické, nehmotné či jiné.

Z hlediska podnikové strategie a strategického řízení společnosti je nezbytné, aby veškeré její dílčí části byly v souladu se sebou navzájem. Strategie může být účinná a efektivní pouze v případě, že jsou správně využity dostupné nástroje řízení, že ji vedení společnosti správně aplikuje při jejím řízení a že je pochopena všemi zaměstnanci napříč společností, aby mohli vykonávat svou práci tak, že budou pomáhat k naplňování vytyčených cílů (Fotr a kol., 2012, s. 28).

Tyto vytyčené **strategické cíle** by měly splňovat tzv. **SMART přístup**. Někteří autory (např. Fotr a kol., 2012, s. 36) je tento přístup rozšířen na SMARTER. Cíle stanovované dle tohoto přístupu musí splňovat následující podmínky a být:

- **Specific** (specifické)
- **Measurable** (měřitelné)
- **Achievable** (dosažitelné)
- **Result oriented** (orientované na výsledek; někteří autoři je nazývají Realistic (Hanzelková, 2009, s. 10), realistické)
- **Time framed** (nebo dle Hanzelkové (2009, s. 10) Timed, časově vymezené)
- **Ethical** (v souladu s etickým podnikatelským přístupem)
- **Resourced** (zaměřené na zdroje)

### 1.1.2 Typologie strategií

Mnoho autorů se k rozdělení typů strategií staví rozdílně. Blažková (2007, s. 107-108) zpracovala ve své knize přehled základního členění strategií (vycházela z knihy Strategický marketing autorky Heleny Horákové), a to například podle marketingového mixu, růstové strategie, zaměření na konkurenci, dle životnosti trhu, trendu trhu apod., přičemž všechna tato členění mají ještě přiřazené konkrétní typy strategií. Vzhledem k obsáhlosti těchto dělení bude v této kapitole popsáno několik základních rozdělení typů strategií, souvisejících především s tématem této diplomové práce, tedy rozvojem a růstem podniku.

## Strategie podle míry ofenzivnosti

Fotr a kol. (2012, s. 51-52) uvádí jako jedno z obecných rozdělení typologií strategií dle míry ofenzivnosti. Z tohoto hlediska lze rozlišit 4 typy strategií:

- **Defenzivní** - firma čelí tlaku okolí a cílem strategie je učinit a přijmout taková rozhodnutí, která pomohou tento tlak překonat, a udržet si současnou pozici.
- **Stabilizační** - neliší se mnoho od stávající strategie, vychází z minulých či současných trendů a je vhodná při stálém a kontinuálním vývoji tržního prostředí.
- **Ofenzivní** - vhodná pro růstovou strategii společnosti, využívá pozitivní vývoj rizikových faktorů na trhu (často spojena se změnou uspořádání společnosti (akvizice, fúze) nebo jejího financování).
- **Krizové** - tvoří se v souvislosti s krizovým plánováním, jež by mělo fungovat na základě včasného rozpoznání signálů přichozí krize podniku či trhu.

## Růstové strategie

Jednou z takových **růstových strategií** je **Strategie podle Ansoffa**, která lze přehledně znázornit do tzv. Ansoffovy matice, viz Obrázek 2. Podle Fotra a kol. (2012, s. 24) ji lze také nazývat Matice expanzivních alternativ. Představuje vztah mezi výrobkem a trhem, a to jak novými výrobky a trhy, tak také výrobky a trhy současnými, přičemž tyto varianty vytváří 4 kvadranty. Toto rozdělení strategií se dá využít zejména při prvotním rozhodování, jakým základním strategickým směrem se společnost se má ubírat a co od vybrané strategie vlastně může očekávat (Blažková, 2007, s. 132).

Výrobek	Současný	Strategie penetrace trhu	Strategie rozšiřování trhu
	Nový	Strategie vývoje výrobku	Strategie diverzifikace
		Současný	Nový
		Trh	

Obrázek 2: Ansoffova matice (Blažková, 2007, s. 132)



#### 4 typy strategií Ansoffa dle Blažkové (2007, s. 132-133):

- **Strategie penetrace trhu** - vhodná pro podnik nacházející se v situaci, kdy chce se současným výrobkem na současném trhu zvýšit své prodeje u stávajících zákazníků a zaujmout a získat zákazníky nové - zákazníky konkurence, které může zaujmout například lepší propagací a snížením cen, či zákazníky potenciální, kteří nyní výrobky nepoužívají, ale je potenciál u nich potřebu vyvolat. Je vhodná pro větší trhy, nejlépe s rychlým tempem růstu.
- **Strategie vývoje výrobku** - podnik chce proniknout na současné trhy s novým výrobkem (inovovaný výrobek s vyšší kvalitou či novými funkcemi nebo s výrobkem nově vyvinutým), snaží se reagovat nové potřeby svých současných zákazníků. Na tuto strategii se mohou zaměřit podniky se silnou pozicí na trhu. Inovování výrobků je ovšem většinou finančně dost nákladné, je tedy nutné zvážit, zda je pro podnik není vhodnější hledat pro své výrobky trhy zcela nové.
- **Strategie rozšiřování/rozvoje trhu** - podnik chce nalézt pro současné výrobky nové trhy, takový podnik musí hledat nové cesty pro své výrobky ať už například změnou marketingové strategie, nebo také zahraniční expanzí. Hledání a obsazování nových trhů může být rizikové a finančně nákladné.
- **Strategie diverzifikace** - podnik chce uplatnit nové výrobky na nových trzích, tato strategie sebou nese největší rizikovitost, jelikož společnost nemá úspěšnost nových výrobků reálně vyzkoušenou a nové trhy se mohou zachovat nevyzpytatelně a nový výrobek nepřijmout. Je nutné věnovat velkou pozornost přípravě na proniknutí na nový trh, zejména jeho důkladné analýze.

Jako další růstovou strategií pak dle Blažkové (2007, s. 135) může být zmíněna **Strategii integrace**. Podnik při hledání své strategie musí najít odpověď na otázku "Jak by měla firma růst?".

Tuto strategii můžeme rozdělit na dva základní typy:

- **Integrace** - ta může být dále rozlišena na integraci:
  - **horizontální** - podnik chce prodávat výrobky na více trzích, vytvoří proto více poboček, z nichž každá má zaměření dle odlišné segmentace
  - **vertikální** - podniky jsou spojené na základě dané hierarchie, mají společného vlastníka, podniky se liší nabízenými výrobky či službami a společně

nými silami uspokojují konkrétní potřebu. Vertikální integrace může být **zpětná** (podnik kontroluje nebo založí firmy, jejichž výrobky používá pro výrobu svého vlastního výrobku), **vpřed** (podnik kontroluje nebo vlastní podniky, které výrobek dodávají/umísťují na trh/samy používají) nebo **vyrovnaná** (podnik vlastní firmy dodávající a také distribuující výrobky).

- **Diverzifikace** - podnik je spojenými s firmami, jejichž oblast podnikání nemusí mít s jeho vlastní vůbec žádnou souvislost. Také diverzifikace má tři podtypy, těmi jsou diverzifikace **soustředná** (nové výrobní řady/služby s technickou nebo marketingovou synergií se současnou výrobní řadou), **horizontální** (vyvinut nový výrobek, který cílí na současné zákazníky, ale nemá technologicky nic společného se současnou výrobní řadou) a **konglomerátní** (je potřeba zaujmout zcela nové zákazníky, jelikož neexistuje synergie technologická ani marketingová).

### 1.1.3 Konkurenční výhoda

Dá se říci, že každá společnost by se chtěla dlouhodobě udržet na trhu a překonávat úspěšně boje s konkurencí. Proto je nezbytné, aby se něčím odlišovala od ostatních firem, jež nabízí stejné nebo podobné produkty, a aby byla pro zákazníky atraktivní. Takové odlišení lze nazývat jako **konkurenční výhoda**.

Každá firma musí už od počátku své existence hledat něco, co je ideálně specifické jen a pouze pro ni a konkurence to nemůže snadno přejmout či zkopírovat. Tato konkurenční výhoda by měla být udržitelná, i když vzhledem k rychle se měnícím podmínkám na trzích panují v současné době názory, že žádná konkurenční výhoda nemůže být dlouhodobě udržitelná. Měla by přispívat firmě nejen k získávání nových zákazníků a udržování zákazníků současných, ale také by měla pomáhat k dosahování vyšších zisků. Může být proto posuzována z hlediska přínosu k zisku společnosti oproti průměrným ziskům konkrétního odvětví, ve kterém společnost podniká (Blažková, 2007, s. 82).

Staňková (2007, s. 42-44) pak uvádí 4 základní faktory, které mohou figurovat jako **zdroje konkurenční výhody**:

- **Faktor nižších nákladů vstupu** - podnik může mít přístup k **produkčním faktorům za nižší ceny**, než má jejich konkurence. Cena takových vstupních fakto-

rů se promítá do celkové výše prodejní ceny a výrazně tak může ovlivnit atraktivitu a prodejnost výrobků. Nižší náklady mohou být také generovány v **úsporrách z rozsahu produkce a z růstu zkušeností**.

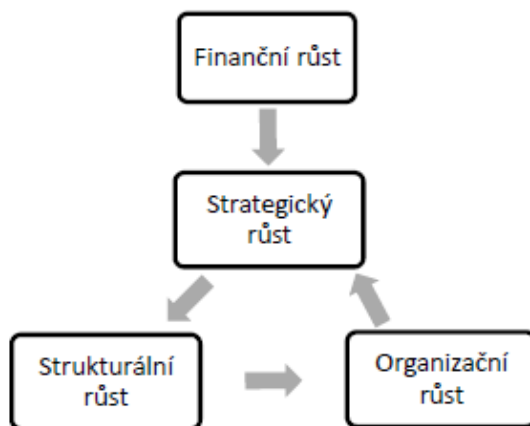
- **Faktor zdrojů znalostí** - znalost je významný faktor, který se může výrazně podílet na tvoření a udržení konkurenční výhody. Většinou jsou znalosti spojovány s náklady na investici, zejména do výzkumů a lidí. Mohou být rozděleny na **znalost produktu** (dokonalá znalost produktu vytváří trh; zde mohou vznikat spory ohledně copyrightu, imitace či padělání), **znalost trhu** (jak funguje trh ve vybrané lokalitě, jaké potřeby mají zákazníci a jak je uspokojit) a **znalost technická** (inovace mohou přidávat přidanou hodnotu efektivněji a poskytovat tak výhodu v nižších nákladech).
- **Faktor zdrojů vztahových** - budování vztahů a dobrého jména je jedním ze základních prvků úspěchu společnosti. Společnost musí věnovat pozornost **budování vztahů se zákazníky** (pokládají se kritický faktor úspěchu podnikání a je procesem bez konce, přístup k němu se liší dle velikosti firmy a velikosti počtu zákazníků - zda se volí osobní přístup či nějaké jiné komunikační propojení se zákazníkem), **s dodavateli** (budují se partnerské vztahy a dodavatelské sítě, v takovém případě je ideálním vztahem win-win hra, nemůže vše fungovat jen na dohadech o nákupní ceně) a **s investory** (pro investory je většinou hlavním kritériem maximalizace výnosů z jejich vkladů do společnosti, jejich důvěra je nezbytná nejen v počátcích podnikání, ale také při jeho rozvoji nebo případně v krizových situacích).

## 1.2 Rozvoj a růst společnosti

*"Rozvoj organizace je systematický proces zlepšování schopnosti organizace, která souvisí s procesem vykonávání práce"* (Armstrong a Taylor, 2015, s. 200).

Pojmy **rozvoj** a **růst** jdou ruku v ruce a jeden bez druhého v podstatě nemohou existovat. A pokud se podaří zvládnout růst společnosti a zároveň se přizpůsobovat neustále se měnícím podmínkám ve vnějším okolí, bude společnost prosperovat. Pokud se to zvládnout nepodaří, přichází na řadu stagnace, možné existenční problémy či přímo zánik společnosti (Veber a kol., 2012, s. 274).

Staňková (2007, s. 137) se zaměřila na **4 faktory, které mohou mít výrazný vliv na rozvojový potenciál firmy**, a jsou popsány níže. Vzájemná souvislost zmíněných faktorů je znázorněna na Obrázku 3.



Obrázek 3: Faktory ovlivňující rozvojový potenciál podniku (Staňková, 2007, s. 137)

- **Finanční růst** - vyjadřuje pomocí finančních ukazatelů (například výší tržeb, nákladů a zisku) úroveň růstu a vývoj celkového rozvoje podniku. Předpokládá totiž, že **růstem těchto ukazatelů roste také hodnota konkrétního podniku** a že tento růst může měřit výslednou přidanou hodnotu podniku pro jeho majitele.
- **Strategický růst** - zahrnuje změny podnikatelského prostředí, ve kterém se podnik nachází, a jeho schopnosti na tyto změny adekvátně a rychle reagovat. Zohledňuje především **způsob, jak rozvíjet schopnosti podniku** (již dříve zmíněné v citátu Armstronga a Taylora) při **využívání tržních příležitostí**, aby byla vytvářena a **udržována konkurenční výhoda**.
- **Strukturální růst** - k růstu je využito **přizpůsobení interních systémů** (změna využití a rozdělení zdrojů materiálových a finančních a kontrolních systémů).
- **Organizační růst** - v rámci něj je nutno přihlížet na **změny organizační struktury a rozdělení manažerských funkcí**, s čímž také většinou souvisí **přerozdělení pravomocí** a změna nebo **přizpůsobení řídicího stylu vedení**. U běžné firmy je základní rozdělení struktury podniku liniově štábní, při růstu je potřeba zohlednit nově vzniklé potřeby podniku, analyzovat pracovní činnosti a podle toho případně založit nové pracovní útvary a pozměnit organizační strukturu.

Rozhodování o růstu a rozvoji společnosti spadá pod strategické řízení společnosti. Správná rozhodnutí a strategické kroky následně mohou vést k prosperitě společnosti a zvyšovat její hodnotu pro vlastníky. Všechny firmy se v průběhu své existence nějakým způsobem přizpůsobují změnám na trzích, měnícím se požadavkům zákazníků a prochází tak neustálým vývojem. Pokud se ale nechají veškerá rozhodování na jakési náhodě a na aktuálním rozpoložení manažerů, nebudou založena na ucelené koncepci vývoje a nebudou podložena analýzami prostředí samotné společnosti a trhu, na kterém podniká, je vysoké riziko, že se společnost rychleji dostane do upadající fáze své existence a zanikne (Veber a kol., 2012, s. 274).

Pro majitele podniku může existovat více důvodů, proč se zaměřit na jeho rozvoj. Nejčastějším důvodem může být zájem o zvětšení velikosti podniku v očekávání, že přinese také větší finanční zajištění, dále je to pak například naplnění ambicí majitele předvést, čeho je schopen dosáhnout, nebo naplnění ambicí mít nad někým a něčím moc (Staňková, 2007, s. 139).

Při růstu podniku zmiňuje Staňková (2007, s. 139-141) také významný vliv schopností podnikatele na **získání nových zdrojů podporujících růst** (ať už se jedná o zdroje finanční, materiálové či lidské) a kladení důrazu na **včasnou analýzu rizik a jejich řízení** (riziku se nejlépe úplně vyhnout, zajistit preventivní ochranu před rizikem, případně alespoň minimalizovat jeho dopad a ztrátu pro podnik, nejčastěji využitím pojištění).

### **1.2.1 Růstová a rozvojová specifika MSP**

Malé a střední podniky mají z hlediska možností rozvoje proti velkým podnikům pár výrazných nevýhod. Tou nejvýraznější a téměř na vše ostatní navazující jsou omezené finanční prostředky. Musí se potýkat například s vysokými transakčními náklady a s nedostatkem financí na zaměstnání odborníka pro potřebnou oblast (většinou proto řešeno konzultacemi či outsourcingem). Problém také může nastat při jednání s bankami a investory, kdy taková menší firma nemusí být dostatečně lákavá a důvěryhodná pro investici či půjčku (Veber a kol., 2012, s. 280).

Podle Vebera a kol. (2012, s. 280-286) je proto pro malé a střední podniky vhodné se zaměřit na **uzavírání partnerství a spojenectví** s dalšími podniky. Tato vzá-

jemná propojení dělí na **4 typy vztahů** a jsou považovány za **formu externího růstu** podniku:

- **Partnerství** - forma spolupráce mezi podniky, pevnější vztahy, budována vzájemná důvěra, respekt, prospěch pro zúčastněné strany ze vzájemné spolupráce (**princip win-win**).
- **Podnikatelské sítě, klastry** - tvořeny geografickým nebo sektorovým sdružením podniků, většinou se jedná o specializované dodavatele a poskytovatele služeb či podniky, které se svou činností vzájemně doplňují, tyto podniky pak navzájem **spolupracují a tvoří síťové dohody** (dlouhodobé a cílevědomé vztahy podporující udržitelnost své konkurenční výhody proti konkurentům, jež do sdružení nepatří), důležitá je komunikace mezi subjekty a sdílení společných informací, mohou fungovat na principu neformálních dohod i formálních smluvních vztahů.
  - **Horizontální (homogenní) síť** - stejný nebo podobný předmět činnosti.
  - **Vertikální (heterogenní) síť** - rozdílný předmět podnikatelské činnosti, které na sebe navazují a tvoří tak celek (komplexní produkt).
  - **Kombinované sítě** - tvořen velkými firmami spojenými s firmami malými a středními (např. subdodavatelé výrobků či služeb, outsourcing).
  - Speciálním případem podnikatelské sítě je **franchising** - spojení ekonomicky silného partnera se zájmem rozšiřovat distribuci produkce s menším partnerem. Většinou vzniká samostatný podnik spadající pod franchisingovou smlouvu. Příchod moderní doby založené na komunikačních technologiích pak dal ještě vzniknout tzv. **virtuálnímu podnikání** - dočasně vytvořená síť teritoriálně rozptýlených subjektů, jejímž základem je vzájemné využívání jejich schopností.
- **Strategická spojení** - typickým představitelem je **aliance**, navazováno spojení trvalejšího charakteru, vhodné při pronikání na nové trhy (zejména geograficky, ale mohou být i nové oborově) a rozšiřování aktivit o nové produkty.
- **Pevná spojení** - vytvoření nové společné firmy, představitelem jsou **fúze** (splynutí, kdy dochází k zániku a zrušení dvou nebo více firem bez jejich likvidace, vznikne úplně nová společnost) a **akvizice** (sloučení, kdy dochází k zániku

a zrušení jedné nebo více firem bez jejich likvidace, jeden podnikatelský subjekt a začlenění jej do svých struktur).

### 1.3 Analýzy vnějšího prostředí

Analýza prostředí, ve kterém společnosti podniká, je nezbytným krokem k výběru a tvorbě správné strategie. Fotr a kol. (2012, s. 38) shrnul důvody k analýze podnikatelského prostředí do 5 základních bodů:

1. Podnik by měl znát svou pozici v prostředí, ve kterém se nachází a podniká.
2. Podnik by měl efektivně reagovat na neustálé změny tohoto prostředí.
3. Podnik by měl umět posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje.
4. Podnik by měl umět předvídat chování zákazníků a konkurentů.
5. Podnik by měl být schopný identifikovat rizikové faktory relevantní ke svému strategickému záměru.

Také by se podle nich mělo prostředí podniku analyzovat podle zásady **MAP**, tedy **Mo-**  
**nitoruj, Analyzuj, Predikuj.**

**Podnikatelské prostředí** můžeme rozdělit na vnější (externí) a vnitřní (interní). Pod **vnějším prostředím** spadá **makroprostředí** (tedy prostředí země, ve které podnik působí, případně globální prostředí) a **mezoprostředí** (odvětví). Do **vnitřního prostředí** pak řadíme **sám podnik**. Přehledné schéma tohoto rozdělení znázorňuje Obrázek 4.



Obrázek 4: Schéma rozdělení podnikatelského prostředí (Fotr a kol., 2012, s. 39)

Také Blažková (2007, s. 43) zdůrazňuje nutnost mít co nejvíce relevantních informací o tom, co se děje v okolí podniku, co všechno na něj může mít vliv a jak tedy podle toho může plánovat své budoucí aktivity a rozvoj. Komplexní analýza provedená ve správný

čas podle ní také zvyšuje konkurenceschopnost podniku, umožňuje totiž činit adekvátní a kvalifikovaná rozhodnutí. Výsledky komplexní analýzy mohou být využity například při zpracovávání podnikové strategie či marketingových strategií a plánů. Postup zpracování komplexní analýzy je zpracován do schématu v Obrázku 5.



Obrázek 5: Schéma postupu při zpracování komplexní analýzy podniku (Blažková, 2007, s. 44)

Pro vnější prostředí budou v následujících dvou podkapitolách konkrétně představeny analýzy SLEPT a Porterův model. Pro vnitřní prostředí budou v kapitole 1.4 představeny analýzy 7S a vybrané finanční ukazatele.

### 1.3.1 Analýza SLEPT

Název této analýzy vznikl z počátečních písmen názvů 5 faktorů, které tato analýza zkoumá. Analýza je všeobecně známá a užívaná i pod dalšími alternativní názvy, kdy bývá přidán či ubrán některý z faktorů, například PEST, SLEPTE apod. (Blažková, 2007, s. 53).

Cílem této analýzy je **vybrat ze všech možných faktorů** pouze ty, které se konkrétního podniku týkají a především jsou pro něj nějakým způsobem **významné**. U vybraných faktorů je pak nezbytné **identifikovat jejich možný budoucí význam a dopad** na vybraný podnik. Všechny tyto faktory se mohou hodnotit z hlediska regionálního nebo národního (Jakubíková, 2013, s. 100-101).

Konkrétní faktory této analýzy jsou níže popsány dle Blažkové (2007, s. 53-54):

- **Sociální faktory** - zkoumají se sociální a demografické faktory, které mají vliv zejména na zaměstnance společnosti, například výše příjmů obyvatelstva, úroveň vzdělání, životní styl a regionální rozdíly.

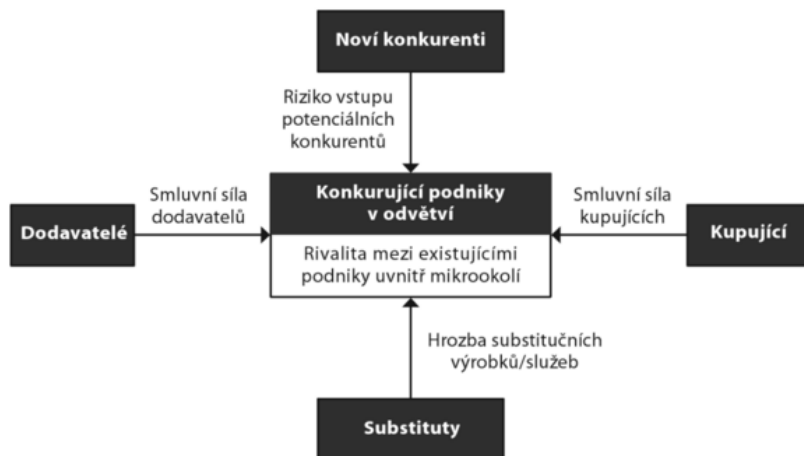


- **Legislativní faktory** - fungování podniku je vždy omezeno legislativou, která platí v zemích, ve kterých podnik existuje, do kterých své zboží dodává a v některých případech i zemích, odkud zboží dováží. Určité typy podnikání jsou omezeny podmínkami pro založení a provozování konkrétních živností. Velký vliv mají také zákony o přímých a nepřímých daních, zákoník práce, zákony omezující a regulující konkurenční prostředí apod. Od vstupu České republiky do Evropské unie jsou podniky také omezovány legislativou EU.
- **Ekonomické faktory** - hodnotí se současný stav ekonomiky, případně stav minulý a predikce stavu budoucího. Pod tato hodnocení mohou spadat ukazatele HDP, míra inflace v zemi, nezaměstnanost, měnové kurzy nebo například inflace. Ekonomická situace v zemi má velmi výrazný vliv na většinu podnikatelských subjektů a v extrémních případech (například ekonomická krize) může mít i fatální následky a být jednou z příčin jejich zániku.
- **Politické faktory** - tyto faktory mají vliv zejména na nové zákony vstupující v platnost, na fiskální, monetární a sociální politiku, kterou se stát řídí, na podporu podnikání a také naopak na jeho znesnadnění či znemožnění. Tyto faktory se mohou rychle měnit podle volebních období a vedoucích politických stran. Vliv může mít také členství země v některých z politicko-hospodářských nadnárodních uskupeních (Jakubíková, 2013, s. 100).
- **Technologické faktory** - jsou představovány technologickými inovacemi a trendy ve výzkumu a vývoji. Každé odvětví je na inovacích více či méně závislé, přináší totiž možnost efektivnějšího hospodaření (například s náklady a pracovními silami) a umožňují tak dosahování lepších hospodářských výsledků. Pro podniky je naprosto nezbytné sledovat vývoj ve svém oboru, aby si mohly udržet a nejlépe i zvyšovat svou konkurenceschopnost (Jakubíková, 2013, s. 101).

### 1.3.2 Porterův model pěti hybných sil (odvětvová analýza)

Podle Blažkové (2007, s. 57) je odvětví definováno jako skupina firem zásobujících určitý trh a musí být podnikem vždy zváženo, kde dané odvětví má svou hranici. Tato hranice je dána možnostmi substituce produktů (výrobků a služeb) na straně poptávky a možnostmi uplatnit své produkty na jiných trzích na straně nabídky. Porterův model vysvětluje konkurenční prostředí a chování v odvětví na základě pěti konkurenčních sil.

Každá tato síla má různou velikost vlivu podle toho, které odvětví je zkoumáno, a má vliv také na jeho celkovou ziskovost. Přínos této teorie proti klasické konkurenční teorii je v zanesení potenciální konkurence a substitutů do vlivných faktorů na odvětví. Těchto pět sil je znázorněno na Obrázku 6.



**Obrázek 6: Porterův model pěti hybných sil (Blažková, 2007, s. 57)**

Cílem konkurenční strategie podniku je nalézt ve vybraném odvětví takovou pozici, kdy lze nejlépe čelit konkurenčním silám, případně využít jejich působení ve svůj prospěch (Mikoláš, 2005, s. 69).

- **Noví konkurenti** - hodnotí se, jak je snadné vstoupit jako nový konkurent do vybraného odvětví. Pokud se v něm dá dosahovat snadných a velkých výnosů, je takové odvětví velmi atraktivní pro vstup nových firem a tedy nových konkurentů. Limitem pro nově vstupující může být například to, že je vstup omezen legislativně, nezbytnými investicemi pro získání nového místa na trhu nebo také výrobními kapacitami potřebnými k dosažení takových nákladů, aby vůbec stálo za to o výrobě uvažovat. Omezující může být také nedostatek potřebných znalostí a zkušeností z oboru (Mikoláš, 2005, s. 70).
- **Substituty** - jsou to alternativní produkty, které mohou funkčně nahradit produkt pocházející ze stávajícího odvětví. Substituty jsou pozitivní záležitostí pro zákazníka, umožňují mu totiž reagovat na zvyšující se ceny nebo snižující se kvalitu určitých produktů - opustit od nákupu původního produktu a pořídit místo něj substitut, který je schopný lépe uspokojit jeho potřebu (Blažková, 2007, s. 58).
- **Dodavatelé** - jejich vyjednávací síla je významně ovlivněna jejich počtem v konkrétním odvětví a jejich schopností a potenciálem si diktovat podmínky na

množství a cenu dodávaných produktů. Pro podnik je vždy výhodnější, pokud potřebuje nakupovat od dodavatelů produkt, který není nějak speciální, takový produkt má totiž většinou více dodavatelů a ti si proto nemohou diktovat vysoké prodejní ceny a podmínky dodávek. V opačném případě hrozí, že dodavatel na trhu vytvoří monopol a bude toho postavení zneužívat (Blažková, 2007, s. 59).

- **Kupující** - podstatná je struktura a počet kupujících na trhu, kteří tak tvoří tržní potenciál. Jejich vyjednávací síla je větší pokud je jich málo, podnik tak nemá tolik možností, komu svůj produkt nabízet. Větší vliv mají také při odběru většího množství nebo při širším výběru mezi nabídkou substitutů, pak si mohou dovolit například tlačit prodávajícího ke snížení ceny tím, že jinak uskuteční nákup u konkurence (Mikoláš, 2005, s. 70).
- **Konkurující podniky v odvětví** - je to základní konkurenční soutěž mezi podniky, které již existují na trhu v daném odvětví a které se v podstatě uchází o stejné zákazníky. Čím více konkurentů se na trhu nachází, tím ostřejší jsou konkurenční tlaky a cenové boje. Podniky se snaží diferencovat své produkty, aby se nějak odlišily od konkurence, nebo mezi sebou sjednávají dohody (tyto dohody jsou ale kontrolovány Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže). Vliv na konkurenci mají také změny velikosti trhu (Mikoláš, 2005, s. 71).

## 1.4 Analýzy vnitřního prostředí

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly 1.3 Analýzy vnějšího prostředí, prostředí podniku rozdělujeme na vnější a vnitřní. Při vnitřní analýze podniku se zkoumá jeho vnitřní situace a faktory, které na ni mají významný vliv. Tato situace podniku lze zkoumat z pohledu jeho managementu, struktury, zaměstnanců a podobně, pro zkoumání těchto faktorů bude představena analýza 7S. Můžeme ale také zkoumat situaci podniku z hlediska ekonomického a finančního, jelikož konkrétními ukazateli se dá celkem přehledně a jasně hodnotit a porovnávat úspěšnost firemní strategie a její změny. Vybrané finanční ukazatele budou také konkrétně popsány v následující podkapitole.

### 1.4.1 Analýza 7S

Klíčová myšlenka této analýzy tkví v tom, že je nutné vnímat podnik jako jeden celek. Tento podnikový celek je sice rozdělen a hodnocen z pohledu 7 oblastí (všechny začínají na písmeno S, proto název analýzy 7S), ale pokud se vedení rozhodne v podniku něco

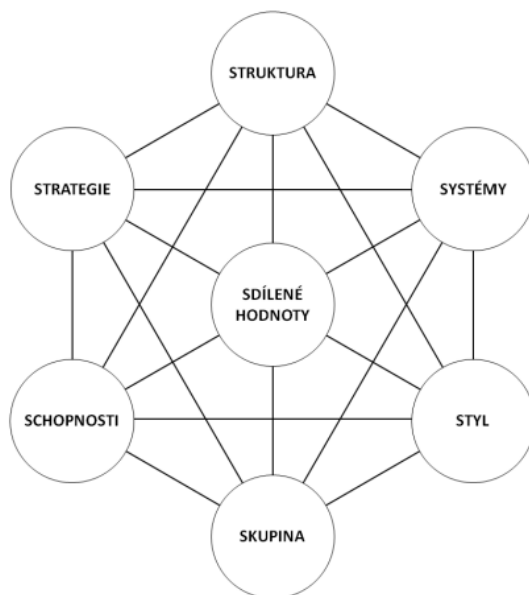
změnit v některé z těchto oblastí, změna se nezbytně promítne ve větší či menší míře do všech oblastí ostatních a ovlivní je. Stejně tak autoři analýzy říkají, že není možné udělat významný pokrok a vývoj společnosti v jedné oblasti, aniž by se vyvíjely také zbývající oblasti (Witcher a Chau, 2010, s. 249).

Tato analýza se využívá například při strategickém auditu nebo řízení společnosti a také při řízení změn ve společnosti a jejím vývoji. Principem je kladení otázek a hledání odpovědí, a to většinou managementem společnosti (CIE, 2013).

Zmíněných **7 oblastí** této analýzy je **rozděleno do dvou skupin**, přičemž každá skupina má svoje specifika (Doole a Lowe, 2008, s. 462):

- **"tvrdá S"** - spadají sem 3 oblasti (strategie, struktura a systémy společnosti), jsou považovány za "hardware" úspěšného managementu a mohou být bez větších změn implementovány například napříč mezinárodními trhy, kde má podnik pobočky,
- **"měkká S"** - spadají sem zbývající 4 oblasti (styl společnosti, spolupracovníci, sdílené hodnoty, schopnosti), jsou považovány za "software" managementu a je nezbytné k nim přistupovat v rámci společnosti rozdílně s ohledem na kulturu v konkrétní zemi.

Struktura a vzájemná propojení vazeb mezi oblastmi jsou zachycena na Obrázku 7.



**Obrázek 7: Struktura 7 oblastí analýzy 7S (ManagementMania, 2015)**

Společnost CIE (2013) na svých webových stránkách nabízí lexikon různých metod, v rámci kterých je zmíněna i analýza 7S, podle ní jsou popsány jednotlivé oblasti:

- **Strategie** - plánování cílů společnosti a způsob řízení jejího rozvoje. Vymezuje také cestu, kterou se k těmto cílům vedení společnosti chce dopracovat. Kromě cílů a jejich dosahování klade také otázky "Jak se vypořádat s tlakem konkurence?" nebo "Jak vytčené změny ovlivní zákazníka?". Více ke strategiím a jejich typům viz kapitola 1.1.
- **Struktura** - zkoumá organizační schéma a hierarchii ve společnosti, provázanost mezi jednotlivými pracovišti (informační toky) a jejich vztahy a pracovní činnost. Ptá se, jak mohou jednotlivé součásti podniku vzájemně lépe koordinovat činnosti a kde je v rámci struktury nastavena komunikační hranice.

Mezi **základní formální organizační struktury** patří podle Smejkal a Raise (2013, s. 43-45) 5 typů níže popsaných struktur, ovšem praxe v podnicích bývá většinou taková, že podniky využívají jejich kombinací (i když už jsou samy někdy kombinací struktur):

- **Liniová** - umožňuje snadné rozdělení pravomocí, jeden útvar je nadřazen ostatním a jsou jasně vymezeny vztahy nadřízenost-podřízenost. Nevýhodou je u tohoto typu struktury to, že by vedoucí pracovník měl být ideálně specialistou na všechny odborné oblasti v podniku.
- **Funkcionální** - snaha o vylepšení liniové struktury zavedením specializovaných vedoucích pracovníků pro jednotlivé oblasti činností, jsou stanovené kompetence a odpovědnost za určitou oblast. I tato struktura má ovšem nevýhodu, a to zejména komplikované vztahy nadřízenost-podřízenost (jeden pracovník spadá pod více vedoucích) a vyšší náročnost na koordinaci pracovníků v rámci přidělených úkolů.
- **Liniově-štabní** - kombinace dvou předchozích struktur, snaží se využít a spojit jejich přednosti, vrací se režim jednotného vedení, ale stále funguje rozdělení útvarů (tzv. štábů), které mají přidělenou konkrétní specializaci na oblast činnosti podniku.
- **Divizní** - rozdělení např. podle geografického umístění, typu zákazníka nebo typů produktů či výroby na jednotlivé vcelku samostatné divize,

každá taková divize mívá vlastní finanční, provozní, obchodní a technický úsek. Nevýhodou je náročnější koordinace mezi divizemi například v oblasti výroby a také potřeba většího množství specialistů.

- **Maticová** - uplatňuje se zejména v posledních letech ve výrobní oblasti, je kombinací funkcionální a divizní struktury, díky tomu také přispívá k možnosti rychlého a nejlepšího řešení daných problémů.
- **Systémy** - zahrnují manažerské techniky a postupy používané ve společnosti ke komunikaci, řízení, plánování, kontrolu, zpracovávání dat a podobně. Patří sem také existence interních procesů, přístup k rozpočtům, hodnotící systémy.
- **Styl** - zabývá se způsobem, jakým manažeri společnosti vedou a motivují pracovníky, jak vystupují před svými podřízenými, ale také před zákazníky.

Na jednotlivé způsoby a styly vedení se zaměřuje více autorů, například Cejthamr a Dědina (2005, s. 108) zahrnují do **širší klasifikace stylů vedení** následující:

- **Autoritářský (autokratický)** - síla je v rukou manažera a od něj také vychází stanovení politiky podniku, postup dosažení stanovených cílů, způsoby kontroly pracovníků (jejich odměňování a trestání).
- **Demokratický** - síla je ve skupině, je více zapojena do spolupráce s vedením společnosti, manažer má vedoucí slovo, ale pracovníci se mohou podílet na rozhodování a jejich slovo je pro manažera důležité.
- **Laissez-faire** - síla je přenesena na jednotlivé pracovníky, kteří mají od manažera naprostou důvěru v to, že pracují dobře a nejlépe jak umí, manažer do ničeho nezasahuje, pouze pokud je to vyloženě potřeba nebo je požádán. Je nutné zdůraznit, že tento styl vedení nemá nic společného s nezájmem manažera o to, co se kolem něj děje.
- **Spolupracovníci (zaměstnanci)** - pro velké množství podniků jsou kvalitní zaměstnanci jednou ze základních konkurenčních výhod a významným zdrojem, který ovlivňuje správné fungování společnosti. Podniky musí zohlednit, jak velké je nezbytné množství zaměstnanců, jaká je jejich potřebná kvalifikace, zda jim mohou umožnit další rozvoj a jakým způsobem je mohou motivovat.

- **Sdílené hodnoty** - hodnoty, které jsou pro celé podnik společné, zaměstnanci si jich jsou vědomi (proč a jak podnik funguje, jaké jsou jeho cíle), vedení společnosti se snaží tyto hodnoty vnášet do kultury a etikety společnosti.
- **Schopnosti** - zahrnuje schopnosti a dovednosti podniku jako celku a také jeho jednotlivých pracovníků. Pokud si jich je vedení podniku vědomo, může je dále rozvíjet a zdůrazňovat je z hlediska své konkurenční výhody. Naopak mezery ve znalostech, schopnostech a dovednostech je vhodné se snažit doplnit.

#### 1.4.2 Finanční ukazatele

Podle Růčkové (2007, s. 9-10) **finanční analýza** "představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek". Také říká, že se dají údaje z účetních výkazů využít pro **posuzování likvidity podniku a jeho finančního zdraví**, tedy celkové schopnosti podniku správně fungovat a přežít. Výsledky finančních analýz proto mohou sloužit také jako kvalitní zdroje pro **ověřování úvěrové schopnosti pro investory** zvažující investici do podniku. Jsou jedním ze základních kamenů pro rozhodování managementu podniku spolu s analýzami prostředí a trhu, ve kterém podniká. Lze tedy říci, že **významně ovlivňují strategické plánování a cíle**, a jsou také důležitým prvkem při hodnocení a vybírání správných obchodních partnerů.

Protože je metod finančních analýz a hodnocení zdraví podniku velké množství, budou pro účely této práce použity **ukazatele poměrové**, jakožto velmi často využívaný rozborový postup, který nabízí velkou využitelnost a přehlednost, a je možné je zpracovat na základě údajů ze základních účetních výkazů. (Růčková, 2007, s. 47)

Využití poměrových ukazatelů doporučuje také Staňková (2007, s. 112), která považuje za nutné nehlédět pouze na ukazatele absolutní, jako je např. výše zisku, ale také na ukazatele relativní, které zohledňují např. poměr zisku k vynaloženým prostředkům. Nezáleží totiž tak moc na samotné výši zisku, jako spíše na jeho výši vzhledem k určitému objemu prostředků vložených k jeho získání. Obecně se **rozdělují poměrové ukazatele na 4 skupiny:**

1. Ukazatele **rentability**,
2. Ukazatele **aktivity**,

3. Ukazatele **zadluženosti**,

4. Ukazatele **likvidity**.

**Ukazatele rentability** - jsou měřítkem toho, **jak je podnik schopen vytvořit zisk z vloženého kapitálu**. Pro jejich výpočet se využívá z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty. Nemají doporučené hodnoty, pouze by v časové řadě měly mít spíše rostoucí tendenci (Růčková, 2007, s. 51-56).

- **Rentabilita celkového kapitálu (ROA)** - vyjadřuje celkovou efektivnost podniku nebo také tzv. produkční sílu (s použitím EAT se jedná o klasickou rentabilitu nezávislou na charakteru zdroje financování).

$$ROA = \frac{EAT}{Aktiva}$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** - vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu vlastníky podniku a akcionáři.

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní kapitál}$$

- **Rentabilita tržeb (ROS)** - vyjadřují schopnost podniku dosahovat zisku při konkrétní úrovni tržeb.

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby}$$

**Ukazatele aktivity** - ukazují, **jak podnik využívá svá aktiva**. Hodnotí se využití zdrojů, čím je efektivnější, tím méně zdrojů podnik potřebuje. Vyjadřuje se buď jako počet obrátů (kolik jich za rok proběhne), nebo doba obrátu (kolik dnů obrát trvá) (Staňková, 2007, s. 113-114).

- **Obrat celkových aktiv** - vyjadřuje, jak je podnik schopen využívat celková aktiva a jak se podílí na tvorbě tržeb. Udává počet obrátů aktiv za rok (měl by mít hodnotu minimálně 1).

$$Obrat aktiv = \frac{Tržby}{Celková aktiva}$$



- **Doba obratu pohledávek** - udává, jak dlouho se podnik majetku vyskytuje jako pohledávka (tedy jak rychle jsou podniku průměrně spláceny pohledávky). Může se srovnávat s průměrem odvětví nebo s doporučovanou hodnotou, kterou je běžná doba splatnosti faktur (čím menší podnik a delší doba obratu, tím větší to může mít na podnik negativní dopady) (Růčková, 2007, s. 60).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}/360}$$

- **Doba obratu závazků** - udává počet dnů, který podnik potřebuje ke splacení svých krátkodobých závazků. Snahou malých (ale samozřejmě i velkých) podniků je mít dobu splatnosti co nejdelší, ale příliš dlouhá doba nesplacení může vést k ohrožení pověsti podniku.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}/360}$$

**Ukazatele zadluženosti** - vyjadřují vztahy mezi vlastním, cizím a celkovým kapitálem. Každý podnik by měl hledat optimální kapitálovou strukturu (Růčková, 2007, s. 57-58).

- **Věřitelské riziko (debt ratio)** - vyjadřuje se jím zpravidla celková zadluženost. Čím je vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím je vyšší riziko pro věřitele podniku (ti upřednostňují nízké hodnoty ukazatele).

$$\text{Věřitelské riziko} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}}$$

- **Koeficient samofinancování (equity ratio)** - doplňkový ukazatel k věřitelskému riziku, jejich součet by měl být přibližně roven 1. Jeden z nejdůležitějších ukazatelů pro hodnocení celkového finančního zdraví a situace podniku.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

**Ukazatele likvidity** - likvidita podniku je uváděna Růčkovou (2007, s. 48) jako "*schopnost podniku uhradit své platební závazky včas*". Pokud toho podnik není schopen, může se dostat do stavu platební neschopnosti, případně zcela zaniknout. Tyto ukazatele vyjadřují vztah prostředků použitelných k zaplacení a toho, co je potřeba uhradit.

- **Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)** - nejužší vymezení likvidity, doporučená hodnota je uváděna jako 0,9-1,1, je ovšem převzata z americké literatury.

Pro Českou republiku je uváděno rozmezí 0,6-1,1, Ministerstvo průmyslu a obchodu dolní hranici uvádí dokonce 0,2-1,1 (hodnota 0,2 už je ale kritická).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotovité platební prostředky}}{\text{Dluhy s okamžitou splatností}}$$

- **Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)** - platí, že by čitatel měl být přibližně stejně velký jako jmenovatel, hodnoty by tedy měly být v rozmezí 1-1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{Krátkodobé dluhy}}$$

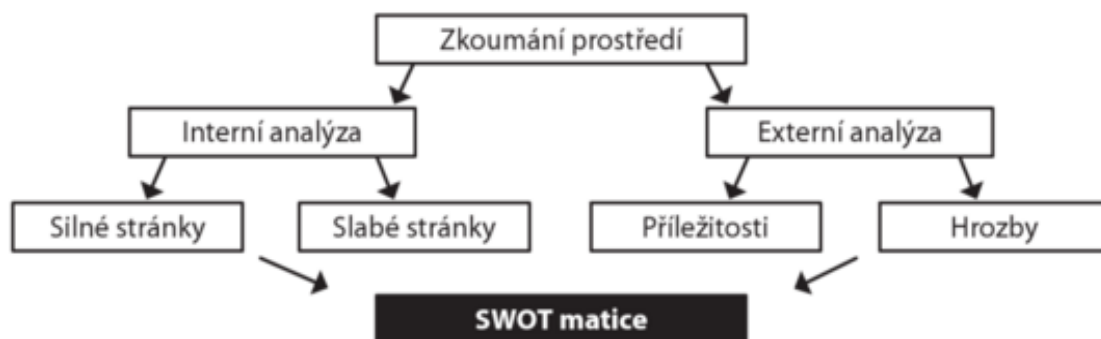
- **Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)** - ukazuje, kolikrát jsou oběžná aktiva schopná pokrýt krátkodobé závazky podniku. Optimální je rozmezí 1,5-2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé dluhy}}$$

## 1.5 SWOT analýza

Tato analýza je univerzální nástroj, který je možné použít jako výstup velkého množství analýz. Jeho největší výhoda spočívá ve schopnosti obsáhnout vnější i vnitřní prostředí do jednoho přehledného celku, tzv. SWOT matice (Fotr a kol., 2012, s. 39).

Název analýzy je opět odvozen od počátečních písmen názvů faktorů, kterými jsou **Strengths** (silné stránky) a **Weaknesses** (slabé stránky), které jsou výsledkem interních analýz podniku, a **Opportunities** (příležitosti) a **Threats** (hrozby), jež jsou výstupem z externích analýz makroprostředí a mezoprostředí. Přehledné schéma této analýzy je znázorněno na následujícím Obrázku 8.



Obrázek 8: Schéma využití komplexní analýzy pro SWOT analýzu (Blažková, 2007, s. 155)

Výstupem této analýzy je již zmíněná SWOT matice, kterou je možné využít k hodnocení významnosti jednotlivých zjištěných faktorů, ke zkoumání vzájemné vazby mezi jednotlivými faktory z odlišných skupin, anebo také k vytvoření strategií založených na faktorech právě této analýzy (Veber a kol., 2012, s. 300).

Konkrétní **faktory SWOT analýzy** dle Blažkové (2007, s. 156):

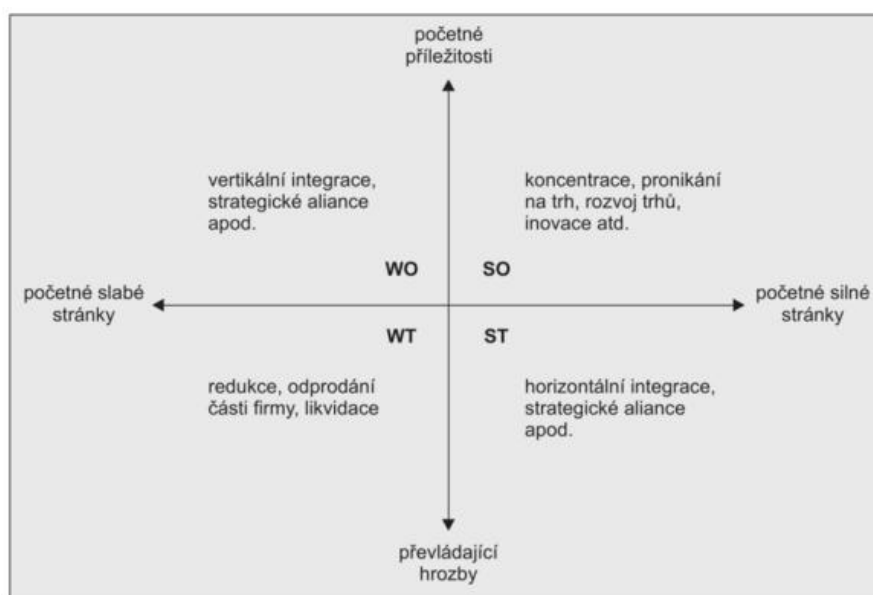
- **Silné stránky** - interní faktory, které pomáhají podniku tvořit a udržovat svou pozici na trhu, v těchto faktorech je podnik dobrý a jsou základem pro tvorbu konkurenční výhody.
- **Slabé stránky** - interní faktory, které podnik oslabují, a jejichž úroveň je nízká (např. oproti konkurenci nebo očekávání samotného podniku). Někdy i nedostatky určité silné stránky může být slabou stránkou podniku.
- **Příležitosti** - externí faktory, které pro podnik představují možnosti růstu či rozvoje, ať už z hlediska ekonomického, nebo vnitřního (podnikové struktury či kultury, stylu vedení, využití zdrojů apod.). Nabízí podniku výhodu vůči konkurenci, ale podnik je musí identifikovat, aby jich mohl využít.
- **Hrozby** - externí faktory, které pro podnik představují nějakou překážku nebo riziko (neúspěchu, úpadku). Čím dříve podnik hrozby identifikuje a adekvátně zareaguje, tím větší má šanci na eliminaci hrozby nebo zmenšení jejího dopadu.

**Při zpracovávání** zjištěných vlivných faktorů z interních a externích analýz do SWOT matice doporučuje Hanzelková a kol. (2013, s. 126-127) **respektovat několik zásad**:

1. V analýze by měla být zahrnuta pouze fakta, která jsou strategického rázu a jsou významná v dlouhodobějším hledisku, nelze např. slabou stránku společnosti jednorázovým zásahem odstranit.
2. Analýza by měla obsahovat faktory zjištěné z analýz vybrané oblasti, ne jiných
3. Zpracování analýzy by mělo odpovídat účelu, pro který je vytvářena, i se svými relevantními závěry. Ty by se neměly následně automaticky aplikovat do jiných oblastí, než pro které byla analýza původně myšlena.
4. Fakta vstupující do analýzy by měla být důvěryhodná a ověřená.

5. Při zpracovávání analýzy je velmi podstatné vyhnout se subjektivním dojmům a vnímání dané problematiky. Pokud je to možné, její obsah a závěry by měly být konzultovány s dalšími experty či manažery společnosti a jejich názory zohledněny.

Na základě výstupů provedených analýz zanesených do SWOT matice lze formulovat strategická rozhodnutí podle doporučených strategických přístupů. Tyto přístupy jsou definovány na základě postavení SWOT matice a jsou znázorněny na Obrázku 9. Interní faktory zjištěné z interních analýz (silné a slabé stránky) jsou posuzovány v souvislosti s faktory z analýz externích (příležitosti a hrozby) (Veber a kol., 2012, s. 430).



Obrázek 9: Doporučené přístupy ke tvorbě strategií na základě SWOT matice (Veber, 2000, s. 430)

**Strategické přístupy** pro koncipování strategií dle Vebera a kol. (2012, s. 430-431):

- **S-O** - využití silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z vnějšího okolí,
- **W-O** - eliminace slabých stránek za pomoci příležitostí z vnějšího okolí,
- **S-T** - využití silných stránek pro eliminaci hrozeb,
- **W-T** - vyřešit neuspokojivý stav podniku i za cenu jeho likvidace.

## **2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITAUCE**

Analytická část této diplomové práce se bude zaměřovat na analýzu prostředí, ve kterém se společnost vyskytuje, a to jak z pohledu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, tak také z pohledu oborového, tj. podle oboru, ve kterém společnost podniká.

V úvodní kapitole bude představena vybraná společnost, dále budou provedeny analýzy SLEPT, Porterův model pěti hybných sil, analýza 7S a analýza vybraných finančních ukazatelů. Na základě zjištěných informací z těchto analýz bude následně vypracována SWOT analýza společnosti.

### **2.1 Vybraná společnost HUDECZEK SERVICE, s. r. o.**

#### **2.1.1 Historie společnosti**

Společnost HUDECZEK SERVICE, s. r. o. je malá společnost se sídlem v Albrechticích v Moravskoslezském kraji (okres Karviná), kterou v příštím roce čeká výročí 25 let existence od jejího založení podniku. Při svém založení v roce 1992 se společnost nazývala AD Servis, s. r. o. a v následujících letech procházela pozvolným růstem, během kterého bylo rozšiřováno portfolio nabízených služeb v oblasti elektrotechnických zařízení a projektování, postupně také přibývalo zakázek a bylo nutné zaměstnávat více pracovníků. Zakázky přicházely především z České republiky, Slovenska, Polska, Ukrajiny a Ruska. Společnost získávala dobré jméno u svých zákazníků a navazovala spolupráce s jinými společnostmi podnikajícími v průmyslovém odvětví, a to především se společnostmi a technickými centry českými, polskými a ruskými. Majitel společnosti pan Ing. Mečislav Hudeczek se na základě svého vzdělání a získaných zkušeností účastnil českých i mezinárodních konferencí ve spolupráci s Vysokou školou Báňskou, na které dříve také vyučoval, a v současné době s ní spolupracuje. Společnost několikrát získala ocenění Zlatý výrobek na výstavách Elektrotechnika Ostrava (Hudeczek, 2015).

V roce 1997 dopadla na Českou republiku měnová krize, která společnost HUDECZEK SERVICE velmi výrazně zasáhla. Společnost ekonomickou krizi ustála především za cenu snížení stavu zaměstnanců (před krizí měla 60-70 zaměstnanců, po krizi 20-30 zaměstnanců a tento počet je udržován dodnes) a velkých omezení investic. Od roku 1997 do roku 2007 společnost také vlastnila certifikát ISO 9002 (později 9001) (Hudeczek, 2015).

V roce 2002 vznikla společnost HUDECZEK SERVICE transformací společností ELEKTROCENTRUM HUDECZEK - Ing. Mečislav Hudeczek (založena 1991) a AD Service, s. r. o. (založena 1992). Na podzim roku 2008 propukla v České republice ekonomická krize, která významně zasáhla průmyslové odvětví. Průmyslová produkce se rapidně snížila, v průmyslových podnicích nastalo hromadné propouštění zaměstnanců a klesla také hodnota nových zakázek v ČR. Pro společnost HUDECZEK SERVICE tato krize neměla tak nepříjemné dopady jako krize v roce 1997. S následky se společnost potýkala, a to zejména z hlediska menšího počtu zakázek od průmyslových podniků, ale na samotné fungování podniku to výrazný vliv nemělo (Hudeczek, 2015).

V roce 2013 se společnost pokusila expandovat na polský trh a založila zde pobočku. Tato pobočka byla po roce zrušena, jelikož došlo ke smluvním komplikacím ze strany polského zákazníka a společnost HUDECZEK SERVICE se tak dostala do ztráty z důvodu nezaplacené zakázky. Z této ztráty se vzpamatovala až do roku 2015 (Hudeczek, 2015).

Současná situace společnosti bude popsána v následujících kapitolách této analytické části diplomové práce, a to jak z hlediska zaměření současného podnikání, tak také z hlediska vybraných analýz.

### **2.1.2 Popis společnosti**

Společnost HUDECZEK SERVICE, s. r. o. působí na trhu v oblasti servisu elektrotechnických zařízení průmyslových podniků, zabývá se zejména inženýrsko-technickými činnostmi, projektováním, montážemi, opravami a servisem elektrických zařízení do 800 kV a jejich diagnostikou. Společnost dále nabízí služby nejen v oblasti elektrických zařízení, ale má ve svém portfoliu poskytovaných služeb také například využití termovizního měření v diagnostice strojů, ve stavebnictví či u podlahového vytápění, zpracování revizí a také znaleckých posudků zařízení. V současné době má společnost dva společníky, dva jednatele, ředitelku a přibližně 22 zaměstnanců (Grigorescu, 2016).

Dle Živnostenského rejstříku má společnost k datu platnosti 13. 12. 2012 oprávnění pro poskytování služeb v následujících předmětech podnikání a oborech činností:

#### **Živnost ohlašovací řemeslná**

- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- Zámečnictví, nástrojařství

## Živnost ohlašovací volná

- Vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce
- Výroba elektronických součástek, elektrických zařízení a výroba a opravy elektrických strojů, přístrojů a elektronických zařízení pracujících na malém napětí
- Velkoobchod a maloobchod
- Realitní činnost, správa a údržba nemovitostí
- Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
- Projektování elektrických zařízení
- Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti

Další živností je pak **živnost ohlašovací vázaná**, a to činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.

Hlavní obor činnosti společnosti v rámci klasifikace hlavních ekonomických činností pak spadá dle CZ-NACE do kategorií 43.21 - Sekce F Stavebnictví - Elektrické instalace (Grigorescu, 2016).

V současné době společnost realizuje zakázky zejména v České republice a drží se svého pravidla, že se pohybuje v okruhu do 60 km od sídla firmy, při větších vzdálenostech už pak vznikají u drobných zakázek velké náklady na pohonné hmoty a pracovní čas, přibližný okruh viz Obrázek 10. Společnost měla v roce 2015 také pár zakázek na Slovensku, na jiných trzích v současnosti nepůsobí (Hudeczek, 2015).

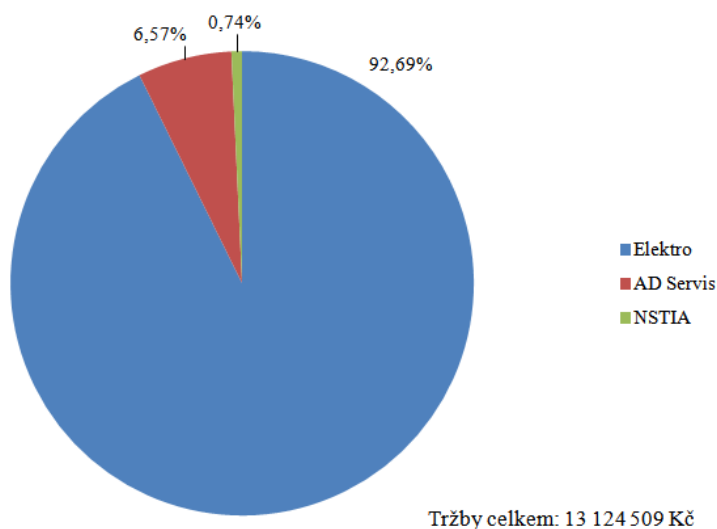


Obrázek 10: Okruh 60 km od sídla firmy, ve kterém společnost působí (Vlastní zpracování)

Společnost HUDECZEK SERVICE je nyní nově rozdělena na tři divize:

- **Elektro** - Elektrotechnika a strojírenství,
- **AD Servis** - grafické studio,
- **NSTIA** - Nezávislá soukromá technická inspekční agentura.

Rozdělení podílu jednotlivých divizí na celkových tržbách společnosti v roce 2015 můžeme vidět v následujícím Grafu 1. Z důvodu rozsáhlosti diplomové práce a téměř 93% podílu divize Elektro na tržbách společnosti bude celá tato diplomová práce zaměřena na analýzu a rozvoj podnikání společnosti právě v oboru elektro.



Graf 1: Rozdělení podílu divizí na celkových tržbách v roce 2015 (Zpracováno dle Vnitropodnikových dokumentů)

## 2.2 Analýza vnějšího prostředí - SLEPT

### 2.2.1 Sociální faktory

Tuto společnost velice ovlivňuje úroveň vzdělanosti ve státě. Jelikož její obor podnikání je velice specifický a vyžaduje vysokou odbornost, není jednoduché najít vhodné zaměstnance a nelze nabírat lidi bez patřičného vzdělání, případně i praxe. Dnešním trendem je spíše studium teoreticky zaměřených oborů, jako jsou ekonomie, práva, medicína, a chybí středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaní lidé v oboru elektro. Snižující se počet studentů v oboru elektrotechniky na středních školách a technických věd na vysokých školách lze vidět v Tabulkách 1-3. Společnost HUDECZEK SERVICE dlouhodobě řeší problém s nedostatkem zájemců o nabízené pracovní pozice a s náborem kvalifikovaných a zkušených pracovníků. Na základě těchto statistik lze i nadále očekávat



nepříznivý vývoj v dostupnosti pracovních sil v oboru elektrotechniky a technických věd.

**Tabulka 1: Počet studentů SŠ obor elektro s výučním listem ve školních letech 2012/2013-2014/2015 (Zpracováno dle ČSÚ, 2015a)**

Skupina oborů vzdělání	Školní rok		
	2012/13	2013/14	2014/15
Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika	7 361	7 292	7 139

**Tabulka 2: Počet studentů SŠ obor elektro s maturitní zkouškou (odborné) ve školních letech 2012/2013-2014/2015 (Zpracováno dle ČSÚ, 2015a)**

Skupina oborů vzdělání	Školní rok		
	2012/13	2013/14	2014/15
Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika	12 829	12 862	12 694

**Tabulka 3: Počet studentů VŠ rozdělen dle studijních programů v letech 2012-2014 (Zpracováno dle ČSÚ, 2015a)**

Skupina studijních programů	2012	2013	2014
Technické vědy a nauky	83 286	82 351	77 947

### 2.2.2 Legislativní faktory

Právě obor elektro, ve kterém se společnost svými činnostmi pohybuje, je z hlediska legislativních faktorů velmi omezován. Velmi často se pracuje s vysokým napětím a složitými elektrozařízeními a jakékoliv nedodržování legislativních norem, zákonů a předpisů může být životu nebezpečné a ohrožující. Základní vyhláška, pod kterou společnost spadá, je vyhláška č. 50/1978 Sb. Českého úřadu bezpečnosti práce a Českého báňského úřadu o odborné způsobilosti v elektrotechnice.

Společnost musí také pro svou činnost získat celou řadu certifikátů od úřadů, pod které svou činností spadá. Těmito úřady jsou Technická inspekce České republiky, Státní báňská správa České republiky, Československý Lloyd a Ministerstvo obrany České republiky. Získané certifikáty se po určité době musí opět potvrzovat a společnost tak prochází opětovnými kontrolami, kdy prokazuje svou stále trvající odbornost a způsobilost. Certifikáty Technické inspekce ČR a některé z certifikátů Státní

báňské správy a Československý Lloyd jsou psané přímo na společnost HUDECZEK SERVICE, s. r. o., některé z certifikátů Státní báňské správy, Ministerstva obrany ČR a Československý Lloyd jsou vázané přímo na osobu majitele společnosti.

Ve chvíli, kdy chce společnost realizovat zakázky v jiných zemích, než je Česká republika, musí se podřít zákonům a předpisům, které v dané zemi jsou. Platnost českých certifikátů není v zahraničí uznávána a evropsky platné certifikáty zatím neexistují, takže by bylo v každé zemi nutné získávat certifikáty nové s jinými podmínkami.

Neustálý vliv mají na společnost legislativní změny týkající se například vedení účetnictví, změny finančních zákonů (sazby DPH apod.) a celkově neustále se zvyšující byrokratická náročnost související s podnikáním.

Sazba daně z příjmů právnických osob je v roce 2016 ve výši 19 %, výše sazby se nezměnila od roku 2010. Zákon o dani z příjmů č. 586/1992 Sb. byl na konci roku 2013 novelizován a změny v něm provedené jsou platné od 1. 1. 2014. Změna výše této sazby se zatím neplánuje. Zákon o dani z příjmů také ustanovuje termíny podání daňových přiznání a splatnosti záloh daně, ale obsahuje také rady, jak si mohou právnické osoby snižovat základ daně z příjmů. Pro společnost je tedy naprosto nezbytné vývoj a změny v zákoně sledovat, řídit se jimi a případně také využívat možných zvýhodnění (Businessinfo.cz, 2015).

Základní sazba DPH je v roce 2015 ve výši 21 % (tato sazba je od roku 2013 stejná), snížené sazby jsou pak ve výši 10 % a 15 %. Výše sazby DPH ovlivňuje společnost zejména z hlediska zdražování energií (elektřina, voda, teplo), spotřebního a kancelářského zboží, ale také materiálů a potřebných strojních zařízení na splnění konkrétních zakázek. Toto zdražování se musí nezbytně promítnout také do zvyšování cen, za jaké společnost nabízí zákazníkům realizaci zakázek (Účetní kavárna, 2016).

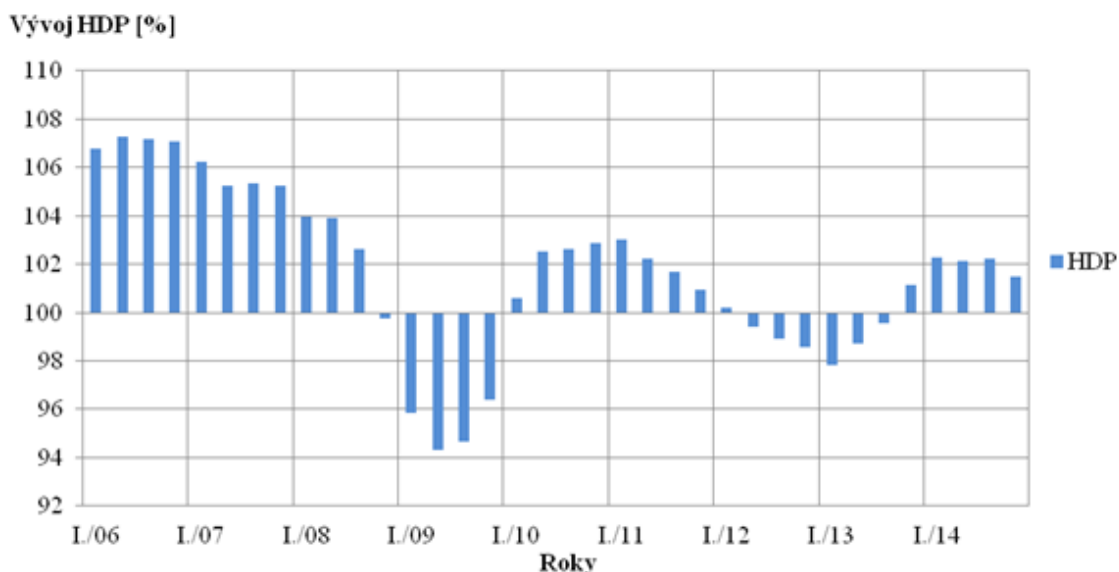
**Tabulka 4: Přehled vývoje výše DPH v letech 2007-2016 (Zpracováno dle Účetní kavárna, 2016)**

Daň z přidané hodnoty [%]	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Snížená	5	9	9	10	10	14	15	15	první 10	první 10
									druhá 15	druhá 15
Základní	19	19	19	20	20	20	21	21	21	21

### 2.2.3 Ekonomické faktory

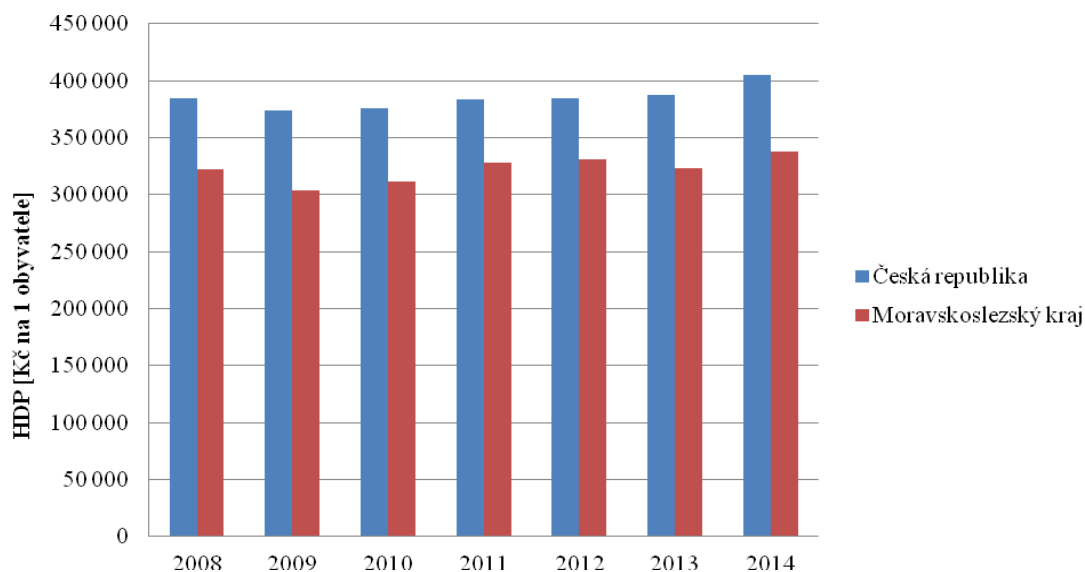
Z hlediska ekonomických faktorů se firmy týká zejména postupná stabilizace ekonomické situace v České republice po krizi, která započala v roce 2008. Tato krize měla na společnost dopad se zpožděním jednoho až dvou let, v roce 2008 dosáhla společnost paradoxně největších zisků za tehdejší období. S dopadem krize se pak snížil počet zakázek od velkých společností, které tvoří většinu zisků společnosti. V současné době se ekonomická situace v ČR opět zlepšuje a výrobní podniky začínají opět více investovat, čímž vzniká více zakázek dostupných pro společnost HUDECZEK SERVICE.

Hrubý domácí produkt v České republice vzrostl mezi roky 2014 a 2015 o 2 %, přičemž se růst i nadále předpokládá. Na základě tohoto předpokladu můžeme také očekávat růst investic v ekonomice, a to včetně investic výrobních podniků v Moravskoslezském kraji. Tento vývoj můžeme sledovat například na vývoji HDP v České republice, viz Graf 2 (ČSÚ, 2015b).



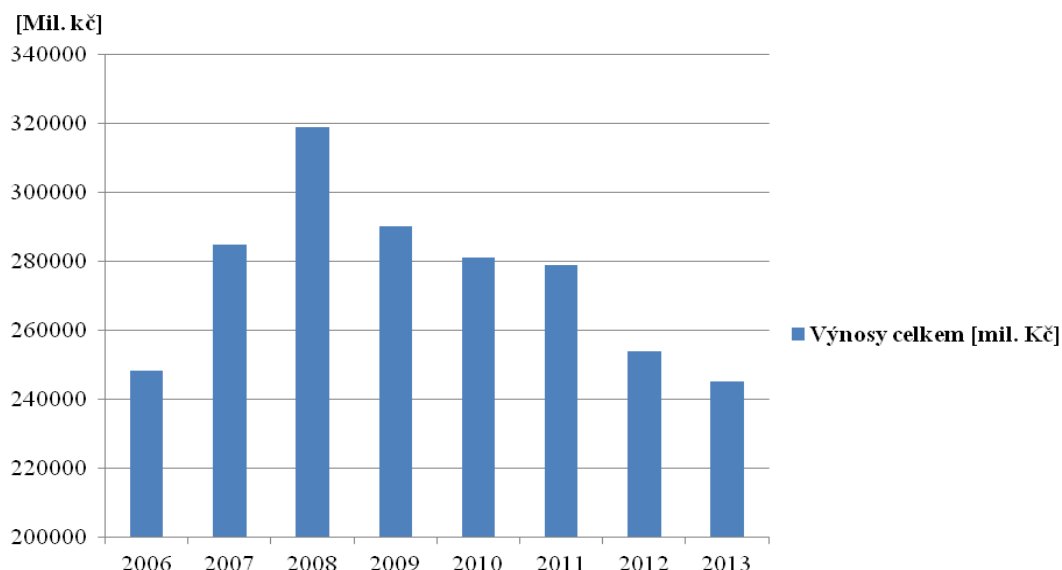
**Graf 2:** Vývoj HDP ve stálých cenách v České republice v letech 2006-2014 (Zpracováno dle ČSÚ, 2015b)

Na následujícím Grafu 3 pak můžeme vidět vývoj HDP na 1 obyvatele v letech 2008 až 2014 v České republice a pro srovnání také v Moravskoslezském kraji, ve kterém vybraná společnost HUDECZEK SERVICE sídlí a působí. I zde lze vidět postupný růst HDP mezi roky 2013 a 2014.



**Graf 3: Vývoj HDP na 1 obyvatele v ČR a Moravskoslezském kraji v letech 2008-2014 (Zpracováno dle ČSÚ, 2014a)**

Z hlediska hlavní podnikatelské činnosti společnosti HUDECZEK SERVICE můžeme dle klasifikace CZ-NACE skupiny 43 Specializované stavební činnosti sledovat vývoj výnosů společností v České republice, které mají tuto činnost také zvolenou jako svou hlavní. Vývoj můžeme sledovat pouze do roku 2013, pro roky následující nejsou statistické údaje dosud uvolněny k publikování. Z vývoje hodnot v Grafu 4 můžeme říci, že výnosy rostly do roku 2008, poté dopadla na obor ekonomická krize, která přišla do České republiky v polovině roku 2008, a výnosy společností se až do roku 2013 každoročně snižovaly. Jak již bylo zmíněno, údaje CZ-NACE pro další roky nejsou dostupné, ovšem v roce 2014 se začaly objevovat pozitivní informace, že se rostoucího trendu dočkalo i stavebnictví, které do té doby zůstávalo krizí stále poznamenané. Vývoj CZ-NACE skupiny 43 ovšem v tomto případě nelze jednoznačně predikovat z důvodu nedostatku aktuálních dat (Centrum ekonomických a tržních analýz, 2016).



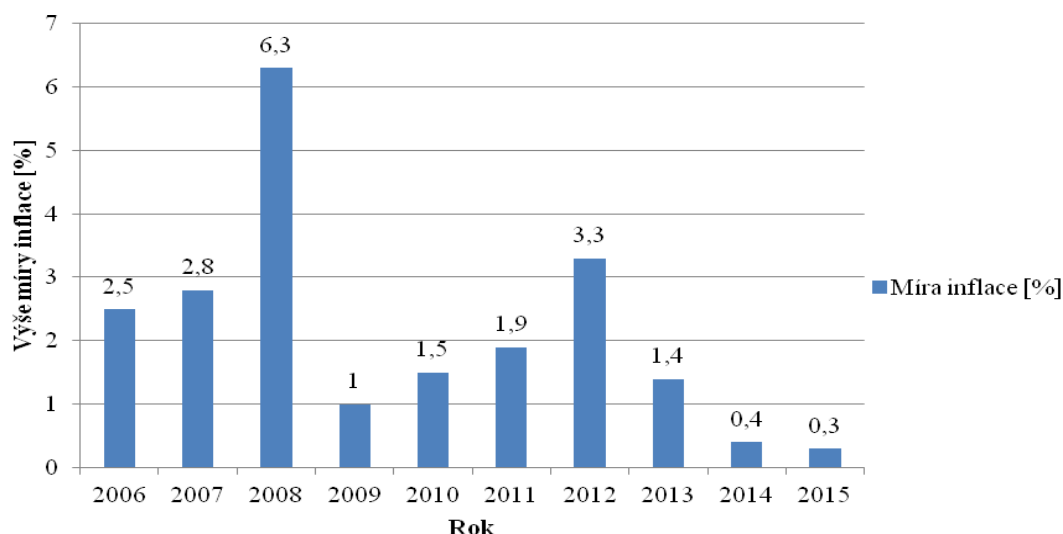
**Graf 4: Vývoj celkových výnosů společností spadajících svou hlavní činností pod skupinu 43 dle CZ-NACE v letech 2006-2013 (Zpracováno dle ČSÚ, Sojka, 2014b)**

Z pohledu obecné míry nezaměstnanosti České republiky můžeme sledovat značný rozdíl v porovnání s její mírou v Moravskoslezském kraji, ve kterém společnost působí. Moravskoslezský kraj se dlouhodobě potýká s nezaměstnaností daleko vyšší než je celorepublikový průměr (viz Tabulka 5). Můžeme ale sledovat mezi roky 2013 a 2014 trend snižující se nezaměstnanosti. Na základě klesající nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji můžeme předpokládat, že se ekonomika v kraji opět probouzí a průmyslově orientované společnosti budou také ekonomicky aktivnější. Zároveň ale klesající nezaměstnanost může pro firmu znamenat snížení nabídky volných pracovníků a ztížené hledání nových zaměstnanců (ČSÚ, 2016b).

**Tabulka 5: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti - porovnání ČR a Moravskoslezského kraje v letech 2003-2015 (Zpracováno dle ČSÚ, 2016)**

Nezaměstnanost [%]	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Celá ČR	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1
Moravskoslezský kraj	12,0	8,5	7,4	9,7	10,2	9,3	9,5	9,9	8,6

Vliv na společnost může mít také míra inflace české měny, ta se dříve pohybovala i kolem 3 %, v současnosti je ale meziročně v letech 2014 a 2015 na úrovni 0,3 % a předpokládá se, že se její výše bude blížit nule, viz Graf 5. Můžeme tedy inflaci považovat za velmi mírnou, v současné době podnik nijak negativně neovlivňuje, spíše může vybízet podnikatele ke zvyšování úspor. (ČSÚ, 2015c)



**Graf 5: Míra inflace v ČR v letech 2006-2015 (Zpracováno dle ČSÚ, 2015c)**

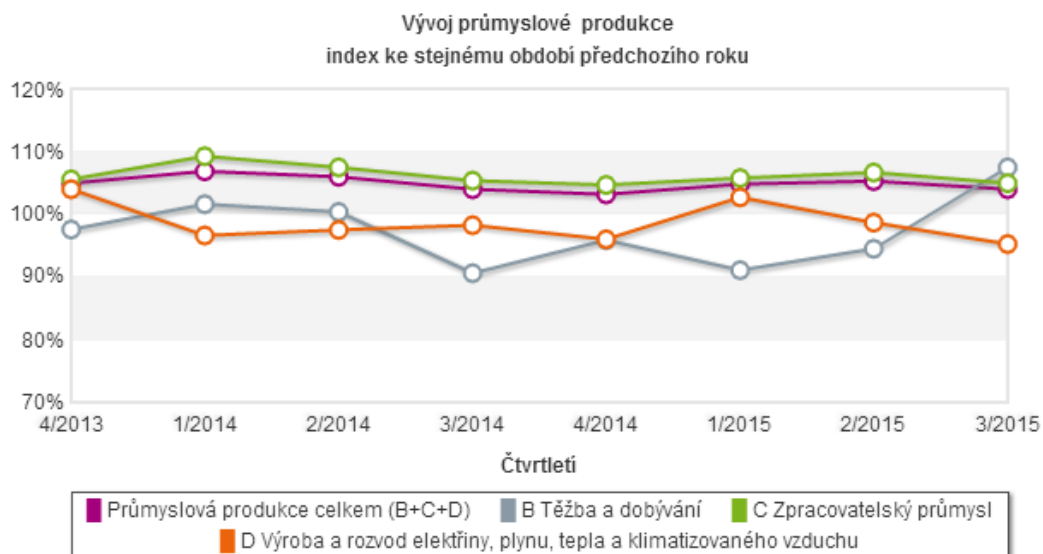
Vzhledem k tomu, že hlavní část zákazníků společnosti tvoří průmyslové podniky, můžeme se také podívat na vývoj v oblasti růstu indexu průmyslové produkce v letech 2007-2014, viz Tabulka 6. Z hlediska postupného růstu produkce po tom, co se česká ekonomika začala vzpamatovávat z ekonomické krize počínající v roce 2008, je možné předpokládat, že růst produkce v této oblasti povede také ke zvýšení investic průmyslových podniků do novějších technologií a rozvoje výroby a poroste tak také poptávka po službách, které společnost HUDECZEK SERVICE nabízí.

**Tabulka 6: Indexy průmyslové produkce v letech 2007-2014 (Zpracováno dle ČSÚ, 2015d)**

Index průmyslové produkce [%]	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Těžba a dobývání (B)	98,9	97,0	99,0	99,3	101,1	95,7	88,7	97,0
Zpracovatelský průmysl (C)	112,4	98,5	84,7	110,0	107,5	99,3	100,8	106,7
Výroba a rozvod elektřiny, plynu tepla a klimatizovaného vzduchu (D)	101,6	95,4	96,1	104,6	98,5	99,5	98,5	97,0
<b>Průmysl celkem (B+C+D)</b>	<b>110,6</b>	<b>98,2</b>	<b>86,4</b>	<b>108,6</b>	<b>105,9</b>	<b>99,2</b>	<b>99,9</b>	<b>105,0</b>

Vývoj průmyslové produkce dle jednotlivých čtvrtletí za roky 2014 a 2015 můžeme vidět v následujícím Grafu 6. V jednotlivých čtvrtletích je vždy vidět střídání poklesu a růstu, stabilní vývoj je ve zpracovatelském průmyslu a drobný narůst oproti průměru lze sledovat v oboru těžby a dobývání. Společnost HUDECZEK SERVICE projektuje

a dodává zařízení do hutnických a těžebních společností, vývoj průmyslové produkce je v tomto ohledu tedy pozitivní.



**Graf 6: Meziroční růst/pokles průmyslové produkce za roky 2014-2015 (ČSÚ, 2015e)**

Z hlediska ekonomické aktivity můžeme sledovat také příliv nových průmyslových zakázek do vybraných průmyslových odvětví za roky 2007-2014. Tyto nové zakázky jsou rozděleny na zahraniční a tuzemské, přičemž lze říci, že mezi roky 2013 a 2014 dochází k nárůstu zakázek (výjimku tvoří pouze zakázky ze zahraničí na výrobu strojů a zařízení), což je opět možné považovat za potenciální zvýšení počtu příležitostí na zakázky pro společnost HUDECZEK SERVICE. Nové zakázky jsou v Tabulkách 7 a 8 uvedeny v meziročních indexech v jednotkách %, přičemž stejné období předchozího roku je rovno 100 %.

**Tabulka 7: Nové průmyslové zakázky z tuzemska v letech 2007-2014 (stejně období předchozího roku = 100) (Zpracováno dle ČSÚ, 2015d)**

Zakázky z tuzemska [%]	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Výroba základních kovů, hutní zpracování; slévárenství	106,9	109,9	59,8	135,4	111,0	88,0	99,6	114,3
Výroba elektrických zařízení	119,7	90,4	86,8	122,0	113,4	117,8	102,0	108,6
Výroba strojů a zařízení	120,1	96,2	73,3	123,6	112,1	101,3	104,7	107,4

**Tabulka 8: Nové průmyslové zakázky ze zahraničí v letech 2007-2014 (stejně období předchozího roku = 100) (Zpracováno dle ČSÚ, 2015d)**

<b>Zakázky ze zahraničí</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Výroba základních kovů, hutní zpracování; slévárenství	87,8	103,5	58,5	136,3	116,1	88,3	97,5	97,9
Výroba elektrických zařízení	127,3	91,4	81,3	133,1	92,7	92,7	104,6	106,8
Výroba strojů a zařízení	112,9	84,8	68,1	100,6	101,3	97,8	112,1	97,2

#### **2.2.4 Politické faktory**

Politická situace v České republice se dá považovat za velmi stabilní a lze předpokládat, že se tato stabilita udrží i v dalších letech. Podmínky pro podnikání se za poslední roky také nijak výrazně neměnily. Riziko změn může ale samozřejmě přijít, pokud se k vedení země dostanou jiné politické strany nebo budou zavedeny nové zákony.

Vliv může mít například také změna zahraniční politiky a politických vztahů s některými zeměmi, pokud by s nimi společnost měla navázané obchodní vztahy. V tomto konkrétním případě ale společnost žádné aktivní obchodní styky s jinými zeměmi než se Slovenskem nemá a současná politická situace se zahraničím se ji tak příliš nedotýká, i když v minulosti realizovala zakázky na Ukrajině, v Polsku a v Rusku.

Díky stabilnímu prostředí a ekonomice je Česká republika lákavým místem pro zahraniční investory, a to také pro zakládání výrobních hal a podniků. Česká republika totiž nabízí mimo jiné strategickou pozici v rámci střední Evropy, relativně vzdělané a kvalitní pracovní síly a jednu z nejhustších dopravních infrastruktur na světě (Businessinfo, 2016).

V Moravskoslezském kraji, a to konkrétně v oblasti Ostrava - Mošnov, je možné pro české i zahraniční investory budovat výrobní haly a firmy za podpory agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest. Tato agentura je státní příspěvková organizace podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, která má za pomoci státu posilovat konkurenceschopnost české ekonomiky, a to podporováním malých a středních podniků, podnikatelské infrastruktury, inovací a také získáváním zahraničních investic (zejména z oblastí výroby, strategických služeb či technologických center) (CzechInvest, 2016).



Pro společnost HUDECZEK SERVICE by takový příliv nových investorů mohl reálně vytvořit příležitosti k realizaci zakázek pro tyto podniky. Na základě výroční zprávy CzechInvest za rok 2014 můžeme říci, že Moravskoslezský kraj je v současné době druhým nejpodporovanějším krajem ČR hned po kraji Ústeckém, bylo zde realizováno 26 projektů, investice v regionu dosáhly výše 15 miliard Kč a vytvořilo se tak 3 851 nových pracovních míst. V průmyslové zóně Ostrava - Mošnov zůstává stále volných 62 ha půdy pro výstavbu (CzechInvest, 2015).

### **2.2.5 Technologické faktory**

Technický a technologický pokrok má na společnost HUDECZEK SERVICE velký vliv. A to nejen proto, že musí sama sledovat trendy a pořizovat novější vybavení, aby se držela aktuálních technologických trendů a poskytovala nejnovější a nejmodernější služby. Společnost totiž nabízí také měření termovizními kamerami, přístroji na měření vibrací apod., na základě kterých může zjišťovat chyby v zapojení, poruchu v elektrickém systému, odhadovat životnost používaných strojů. V oblasti měřících přístrojů přichází na trh neustále nové a schopnější měřiče s vyšší citlivostí, novými funkcemi a lepším uživatelským používáním, vedení společnosti a zaměstnanci musí tedy neustále sledovat vývoj na trhu a vyhodnocovat, která zařízení je pro ně vhodné zakoupit či obměnit.

Sledování novinek a trendů je důležité ale také kvůli zákazníkům, pro které dělají projektování elektrotechnických zařízení a různých provozů a tyto projekty pak realizují nebo se na jejich realizaci podílí. I v této oblasti je nutné neustále sledovat trendy a vyhodnocovat nabídku zařízení a materiálů aktuálních i potenciálních dodavatelských firem.

Nové technologie jsou také přínosem z toho pohledu, že pokud má zákazník starší stroje a zařízení, potřebuje s příchodem nových technologií zařízení obměnit, na což si opět pozve dodavatelskou firmu, ať mu vytvoří projekt, zařízení koupí, namontuje a poté obstarává nezbytný servis a opravy.

Vývoj v oblasti techniky a technologii má v současné době souvislost především s pojmem Industry 4.0, jež se používá jako název probíhající čtvrté průmyslové revoluce. Klíčovým principem této revoluce je digitalizace výroby a koncept inteligentní výroby a chytrých továren. Jedná se zejména o vývoj IT technologií a systémů a přizpůso-

bování tovarů automatické výrobě chytrými stroji. Společnost HUDECZEK SERVICE se na tyto nové technologie nezaměřuje, ale vzhledem k tomu, že se postupně zavádění Industry 4.0 považuje do budoucnosti za nezbytné k udržení konkurenceschopnosti zejména výrobních firem, je možné také předpokládat, že bude nezbytné i nadále využívat služby projektování elektroinstalací, jejich případných rekonstrukcí a údržby strojů, a to pravděpodobně ve větším měřítku z důvodu zavádění inovací v současných podnicích (Elektroprůmysl.cz, 2015; Baur a Wee, 2015).

Přehled a představení nových technologií v oboru, ve kterém společnost HUDECZEK SERVICE působí, se v České republice dá získávat zejména na veletrzích Amper (mezinárodní veletrh elektrotechniky, elektroniky, automatizace, komunikace, osvětlení a zabezpečení) a Mezinárodním strojírenském veletrhu, které se konají každoročně v Brně, a na veletrhu Elfetex Fest Ostrava (veletrh elektrotechniky, elektroniky a energetiky). Tyto veletrhy navštěvuje pravidelně celé vedení společnosti a navštěvují zde stávající dodavatele, navazují zde nové kontakty s dodavateli a uzavírají spolupráce.

Celková logika technického zpracování projektů se nemění s vývojem technologií, dochází pouze ke změnám dílčích částí, a to zejména v návaznosti na změny v technických normách. Při řešení nových projektů se kontaktuje jeden či více dodavatelů, aby navrhli vhodné zařízení dle svého aktuálního výrobního programu.

## **2.3 Analýza oborového okolí - Porterův model pěti hybných sil**

### **2.3.1 Stávající konkurence**

Společnost HUDECZEK SERVICE je specifická tím, že má velmi široké portfolio služeb. Nabízí komplexní a kvalifikované služby projektování, montáže, servisu, oprav a revizí elektrických zařízení, ale také diagnostiky strojů a elektrických zařízení, měření termovizí ve stavebnictví (energetické audity) a v elektrotechnice (kontrola vedení elektrické energie, transformátorů, rozvodů NN a VN či diagnostika fotovoltaických panelů), instalace elektrických požárních signalizací a speciální vibradiagnostiky. Vzhledem k širokému záběru služeb nelze jednoznačně určit přímé konkurenty a provést mezi nimi srovnání na základě několika kvalitativních znaků. Konkurence bude proto vybrána a hodnocena zejména dle hlavní činnosti v oboru elektro, dle zaměření na zákazníky (konkurují si nabídkou stejných služeb a usilují o stejné zákazníky) a získaných certifikací a oprávnění pro činnosti v oblasti elektro.

V oblasti hlavních činností jako jsou **zajištění projektování, montáž, servis a revize silnoproudých elektrických zařízení v průmyslových podnicích** lze mezi jejich hlavní konkurenty uvést společnosti Siemens, ABB a Schneider Electric. Zmíněné společnosti jsou totiž výrobci strojních a elektrických zařízení, které společnost HUDECZEK SERVICE v rámci svých projektů a zakázek používá, montuje a obstarává jim servis. Tyto velké společnosti jsou konkurenty zejména proto, že samy poskytují montáž a servis svých zařízení vlastními pracovníky, případně za pomoci subdodavatelské firmy. Zákazníkům, o které se uchází tyto společnosti i společnost HUDECZEK SERVICE, pak mohou nabízet tyto služby za výrazně nižší ceny, jelikož jsou to velké společnosti a nabídka nižších cen neohrozí jejich existenci. Tímto způsobem pak vyhrávají zakázky, ve kterých se spolu s HUDECZEK SERVICE utkávají v rámci výběrových řízení na projektování a realizaci konkrétních zakázek. Často se ale stává, že i po realizaci zakázky některým z konkurentů je pak naše analyzovaná firma povolána k řešení problémů či oprav.

Mezi další přímou konkurenci ve vybrané oblasti činností můžeme dále řadit také firmy působící v okresech Karviná, Frýdek-Místek a Ostrava, tedy okresech v blízkosti sídla společnosti (Albrechtice, okres Karviná) a průmyslových firem, v nichž se společnost nejčastěji uchází o zakázky. Pro srovnání bylo vybráno 5 konkurenčních firem, které se nachází ve vybrané lokalitě, svým zaměřením nejvíce odpovídají právě společnosti HUDECZEK SERVICE a je možné o nich získat co nejvíce potřebných informací ke srovnání (zejména z webových stránek a finančních výkazů). Níže jsou společnosti stručně popsány, srovnání je pak přehledně znázorněno v Tabulkách 9 a 10.

#### **Vybrané konkurenční společnosti:**

- **Spratek - elektro, s. r. o.** - založena v roce 1992, která působí po celé České republice (nejen v oblasti severní Moravy). Kromě služeb v oblasti elektro nabízí také instalaci podlahového topení, půjčovnu elektrického a stavebního nářadí a zaměřují se na projekce a realizace veřejného osvětlení. Orientují se na dodávky služeb domácnostem i firmám. Jsou smluvním partnerem společnosti ČEZ na realizaci přípojek NN. V roce 2014 měla společnost výsledek hospodaření za účetní období -399 tisíc Kč. (Spratek ELEKTRO, 2012; Justice.cz, 2016)
- **JELMARK, s. r. o.** - založena v roce 2000 vyčleněním a privatizací provozu "Opravy a údržba" společnosti Energetika Třinec, a. s., která tvoří v současné

době také většinou část zakázek této společnosti. Jejich nabídka služeb je z vybraných konkurentů nejpodobnější se srovnávanou společností HUDECZEK SERVICE, kromě servisu a montáží elektrozařízení a revizi elektro nabízí také termovizní činnosti a vibrodiagnostiku. Jako jediná společnost z konkurentů vlastní certifikaci na VVN. Společnost má přibližně 60 zaměstnanců a jejich výsledek hospodaření za účetní období roku 2014 byl 7 533 tisíc Kč. (JELMARK, s. r. o., 2016; Justice.cz, 2016)

- **Libor Fiala - LIFI** - jediný konkurent ze srovnávaných vedený jako fyzická osoba, nebylo tedy možné zjistit výsledek hospodaření pro rok 2014. Zaměřuje se na základní služby v oboru elektro (nízké a vysoké napětí) a stejně jako analyzovaná společnost nabízí také elektronickou požární signalizaci a domácí telefonní a kamerové systémy. Mezi své zákazníky řadí domácnosti i průmyslové podniky. Dále pak nabízí montáž inteligentních domů a tvorbu webových stránek na míru. (FIALA LIFI, 2013)
- **ELTOM, s. r. o.** - založena v roce 1999 navázáním činnosti na dřívější činnost jejích majitelů, s tím, že nabízené služby dále rozšířili. Nabízí základní služby v oboru elektro stejné, jako analyzovaná společnost, ale zaměřují se i na domácnosti. Prezентují se jako společnost, která považuje jakost služeb jako svou klíčovou výhodu (stejně jako analyzovaná společnost), tuto jakost a environmentální politiku dokazují i certifikací ISO 9001, 14001 a 18001. Jsou smluvním partnerem společnosti ČEZ. Výsledek hospodaření za účetní období roku 2014 byl 3 934 tisíc Kč. (ELTOM, s. r. o., 2016; Justice.cz, 2016)
- **CASEL CZ Co., s. r. o.** - založena v roce 1994 a zaměřuje se zejména na oblast elektro a telekomunikačních zařízení, nákladní dopravu, prodej a podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady. Stejně jako analyzovaná společnost a konkurent Fiala nabízí instalaci elektrických zabezpečovacích systémů. Jsou smluvním partnerem společnosti ČEZ. Výsledek hospodaření za účetní období roku 2014 byl -282 tisíc Kč. (CASEL CZ Co., s. r. o., 2004; Justice.cz, 2016)

**Tabulka 9: Přehled srovnání vybraných konkurentů - část 1 (Zpracováno dle webových stránek konkurence a Justice.cz, 2016)**

	<b>HUDECZEK SERVICE, s. r. o.</b>	<b>Spratek - elektro, s. r. o.</b>	<b>JELMARK, s. r. o.</b>	<b>Libor Fiala - LIFI</b>	<b>ELTOM, s. r. o.</b>	<b>CASEL CZ Co., s. r. o.</b>
Sídlo společnosti	Albrechtice (okr. Karviná)	Šenov u Ostravy (okr. Ostrava)	Třinec (okr. Frýdek-Místek)	Ostrava (okr. Ostrava)	Ostrava (okr. Ostrava)	Chotěbuz (okr. Karviná)
Rok založení společnosti	1992	1992	2000	2000 (vydání ŽO)	1999	1994
VH za úč. obd. (2014) [tis. Kč]	2 879	-399	7 533	X	3 934	-282
<b>SLUŽBY</b>						
Instalace a opravy el. zařízení	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Revize el. zařízení	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Projekční činnost	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Programování řídicích systémů	✓	✗	✓	✗	✗	✗
Termografie (audity)	✓	✗	✓	✗	✗	✗
Diagnostika izolací el. zařízení a kabelů	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Analýza strojních a el. zařízení	✓	✗	✗	✗	✗	✗
Instalace elektrických požár- ních signalizací	✓	✓	✗	✓	✗	✓
Vibrodiagnostika	✓	✗	✓	✗	✗	✗
<b>ORIENTACE NA TRHY</b>						
Domácnosti	✗	✓	✗	✓	✓	✓
Firmy	✓	✓	✓	✓	✓	✓

**Tabulka 10: Přehled srovnání vybraných konkurentů - část 2 (Zpracováno dle webových stránek konkurence)**

	<b>HUDECZEK SERVICE, s. r. o.</b>	<b>Spratek - elektro, s. r. o.</b>	<b>JELMARK, s. r. o.</b>	<b>Libor Fiala - LIFI</b>	<b>ELTOM, s. r. o.</b>	<b>CASEL CZ Co., s. r. o.</b>
<b>CERTIFIKACE A OPRÁVNĚNÍ</b>						
TIČR	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SBS	✓	✗	✓	✗	✓	✗
Československý Lloyd	✓	✗	✗	✗	✗	✗
MO ČR	✓	✗	✗	✗	✗	✗
Nízké napětí	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vysoké napětí	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Velmi vysoké napětí	✓	✗	✓	✗	✗	✗
Zvláště vysoké napětí	✓	✗	✗	✗	✗	✗
ISO 9001:2001	✗	✗	✓	✗	✓	✗
ISO 14001:2005	✗	✗	✓	✗	✓	✗
<b>POZNÁMKY</b> (další certifikace, poskytované služby apod.)	V rámci dalších divizí nabízí grafické služby a odbornou posudkovou činnost, školení	Telekomunikační a datové sítě, televizní a satelitní technika, podlahové topení, půjčovna nářadí, výkopové a zednické práce, veřejná osvětlení, partner ČEZ	Měření a regulace, školení; vznikli vyčleněním provozu "Oprava a údržby" ze společnosti Energetika Třinec, a. s. (nyní jejich velký zákazník)	Návrh ochrana před bleskem, návrhy umělého osvětlení, instalace domácích telefonů a kamer, tvorba webových stránek, měření a regulace, montáž inteligentních domů	Zemní práce, veřejná osvětlení, ořezy větví a kácení stromů, partner ČEZ, certifikace bezpečnosti a ochrany zdraví ISO 18001:2008	Silniční doprava, likvidace nebezpečných odpadů, telekomunikační zařízení, velkoobchod s elektrickým zařízením, školení, partner ČEZ

V uvedených Tabulkách 9 a 10 lze vidět, že kombinace nabízených služeb společnosti HUDECZEK SERVICE je opravdu specifická. Tato unikátnost a také důraz kladený na kvalitní provedení těchto služeb tvoří konkurenční výhodu společnosti. Její výjimečnost je také v získaných certifikátech, jejichž kombinaci ostatní konkurenti nemají (zejména certifikace od Československý Lloyd na elektropráce na plavidlech a plovoucích strojích a jejich opravu, údržbu, stavbu a projektové činnosti je unikátní, rovněž i certifikace na práce se zvláště vysokým napětím je zde ojedinělá).

Z hlediska certifikace lze ještě zmínit certifikaci ISO, kterou společnost HUDECZEK SERVICE získala ve svých počátcích, ale vedení společnosti se nezdálo jako výhoda proti konkurenci finančně odpovídající a od jejího obnovování tedy upustilo.

Analyzované společnosti se svým portfoliem služeb nejvíce blíží konkurenční společnost JELMARK, s. r. o. Ta je konkurentem docela velkým, má přibližně 3krát více zaměstnanců a také výsledek hospodaření za rok 2014 je téměř trojnásobný. Ovšem více než polovinu tržeb této společnosti tvoří Energetika Třinec, a. s., pod kterou kdysi patřila jako bývalý podnikový úsek. Má tedy pravděpodobně stabilní zajištění příjmů a své existence a nemusí se možná tolik hnát za hledáním nových zákazníků.

Shodou okolností tři z pěti vybraných konkurentů mají navázanou spolupráci se společností ČEZ na realizaci přípojek NN. Všechny tyto tři společnosti se ovšem zaměřují na nabízení svých služeb také domácnostem, což společnost HUDECZEK SERVICE nedělá. I přes tuto spolupráci jsou dvě z těchto tří společností s výsledkem hospodaření za rok 2014 v záporných číslech. Nelze tedy vyloženě říci, že by tuto spolupráci bylo vhodné doporučovat jako nezbytnou i ostatním firmám.

Jako častá služba nabízená konkurenty se opakovala realizace, údržba a opravy veřejného osvětlení, instalace zabezpečovacích (nejen protipožárních) a telekomunikačních zařízení a také zemní práce.

### **2.3.2 Potenciální konkurence**

Vstup do tohoto oboru podnikání není úplně jednoduchý. Základním atributem jsou potřebné znalosti v oboru a dostatečná praxe. Dále pak vybavení potřebnými elektrozařízeními a nářadím je poměrně nákladné, sehnání kvalitních a schopných zaměstnanců s odpovídající kvalifikací je v dnešní době velice těžké a náročné a zdlouhavé je také získání potřebných certifikátů od úřadů, pod které bude nově zakládána společnost spadat (viz kapitola 2.2.2 Legislativní faktory). Pokud by se tedy snažila nová společnost

vstoupit na trh, měla by zkoumaná společnost dostatek času se na to připravit a pokusit se nějak strategicky zareagovat.

### **2.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost HUDECZEK SERVICE odebírá od dodavatelů především elektrozařízení a elektroinstalační a spotřební materiál nutný k jejich montážím, údržbě a opravám. Dále pak ochranné pomůcky pro zaměstnance, měřicí přístroje, případně využívá možnosti pronájmu zařízení, které se nevyplatí mít ve stálém držení (například autojeřáby, montážní plošiny), a zajištění pomocných prací.

V naprosté většině se jedná o produkty, které lze získat i od jiných dodavatelů na trhu, takže společnost není pod nátlakem jejich vyjednávacích sil (tedy neocitá se v situacích, kdy by musela podléhat úmyslně zvyšovaným cenám či zhoršujícím se odběratelským podmínkám). Takovéto specifické dodavatele mají tři, a to dodavatele řídicích systémů, sledovacích systémů vozidel a úřad pro normalizaci (viz Tabulka 11).

Stejně jako při prvotním vybírání dodavatelů pro konkrétní výrobky či služby jsou v této kapitole dodavatelé hodnoceni z hlediska šířky nabízených produktů (výrobků, služeb), ceny produktů, spolehlivosti, ochoty, délky splatnosti faktur, rychlosti dodávek, vzdálenosti od sídla společnosti (oproti konkurenčním firmám) a případně také jednoduchosti ovládání. Pokud dodavatel v něčem speciálně vyniká nebo má naopak výraznou slabou stránku, je to zaneseno ve zmiňované Tabulce 11. Celkově pak je dodavatel ohodnocen na základě zmíněných kritérií body na škále 1 - 10, kdy 10 je plný (a tedy nejlepší) počet bodů.

Na základě údajů zaznamenaných v Tabulce 11 lze říci, že společnost HUDECZEK SERVICE dává při volbě dodavatele přednost především dobrým vztahům s dodavatelem založenými na spolehlivosti a ochotě k domluvě (např. na splatnosti faktur či rychlosti dodání) před nízkou cenou. Přesto jsou tyto dodavatelé hodnoceni méně body a nabízí se možnost zvážit, zda jsou vybraní dodavatelé i nadále těmi optimálními a zda je možné s nimi zkusit o ceně na základě dlouhodobé spolupráce vyjednávat, případně zkusit oslovit dodavatele nové.

Pro rok 2016 má společnost stejné dodavatele jako v roce minulém. Pokud je potřeba pro konkrétní zakázku nebo provoz společnosti potřeba speciálních služeb nebo dodávek, řeší se to operativně.



**Tabulka 11: Přehled dodavatelů a dodávaného zboží/služeb (Zpracováno dle Vnitropodnikových dokumentů)**

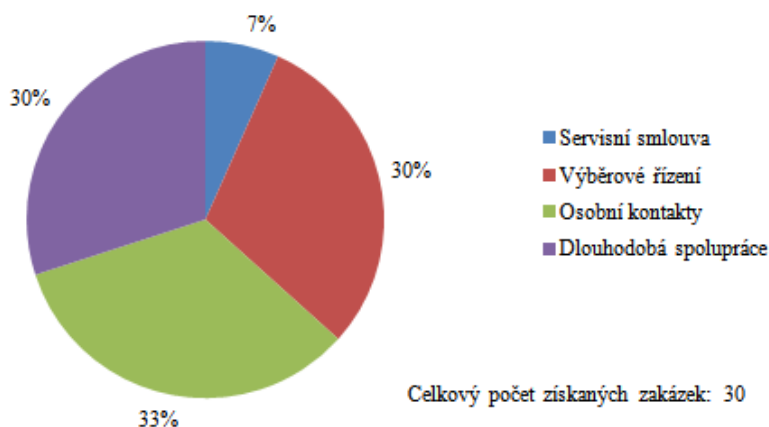
<b>Dodavatel</b>	<b>Zboží</b>	<b>Přednosti</b>	<b>Slabiny</b>	<b>Počet bodů (1-10)</b>
Aspera, spol. s r. o.	Elektromateriál	Splatnost faktur, rychlost dodávek	Omezený výběr	8
Canis safety a. s.	Ochranné pomůcky	Ochota, rychlost dodávek	Cena	8
David Kvíčala, autoškola	Školení řidičů	Ochota, vybavení	-	10
Depos Horní Suchá, a. s.	Odvoz odpadu	Vzdálenost	Cena	8
Eaton Elektrotechnika s. r. o.	Elektromateriál	Ochota	Omezený výběr	8
EuroB.A.CH. s. r. o.	Elektromateriál	Ochota	Omezený výběr	8
EWWH, s. r. o.	Řídící systémy	-	Jediný dodavatel	8
HILTI ČR spol. s r. o.	Elektrické nářadí	Spolehlivost	Cena	8
Ing. Jaromír Vjaclovský	Programování	Ochota, spolehlivost	-	10
KAMAT spol. s r. o.	Elektromateriál	Ochota, splatnost faktur	Cena	8
Km-Car	Opravy vozidel	Ochota, spolehlivost	-	10
Koeximpo	Papírnictví	Velký výběr	-	9
Libor Václavík - LIBROS	Kovový materiál	Výběr, vzdálenost	Cena	8
Metalfix, s. r. o.	Kovový materiál	Výběr, vzdálenost	Cena	8
NAM Systém, a. s.	Sledování vozidel	-	Jediný dodavatel	9
PODA, a. s.	Internet	Spolehlivost	Cena	9
Raiffeisenbank	Bankovní služby	Jednoduché ovládání	Cena	9
René Mrázek	Nákladní doprava	Ochota, spolehlivost	-	10
SCHRACK TECHNIK, spol. s r.o.	Elektromateriál	Velký výběr	-	9
Toras marketing, s. r. o.	Výpočetní technika	Ochota, spolehlivost	-	10
Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a stát	Normy	-	Jediný dodavatel, cena	7
Vako montáže s. r. o.	Elektromateriál	Ochota	Cena	7
VODAFONE Czech Republic, a. s.	Telefony	Jednoduché ovládání, spolehlivost	-	9

### 2.3.4 Vyjednávací síla odběratelů

Společnost získává zakázky několika způsoby. Tím nejběžnějším a nejčastějším způsobem je ten, že vyhrává **zakázky v rámci vypsaných výběrových řízení** větších průmyslových firem. V tom případě je buď společnost upozorněna přímo zákazníkem na možnost zúčastnit se výběrového řízení, nebo je sama aktivně vyhledává na poptávkových serverech na internetu. Cena zakázky bývá v takovém případě pevně stanovena poptávající společností a firma, která reaguje na výběrové řízení, ji akceptuje, nebo firmy zasílají na poptávku své nabídky, přičemž zakázku vyhrává nabídka s cenou nejnižší (pokud zároveň splňuje všechny podmínky stanovené zadavatelem) (Grigorescu, 2016).

Z veřejných zakázek pak plyne druhý typ získávání zakázek, a tím je **dlouhodobá spolupráce** vznikající na základě dobré zkušenosti se společností v důsledku kvalitně odvedené práce, dodržení ceny, navázání pracovních vztahů apod. Zákazníci se pak na společnost obrací s realizací zakázek opakovaně.

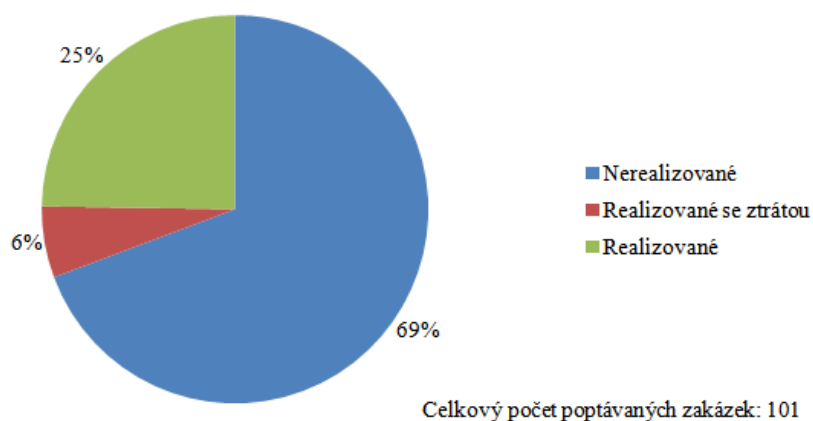
Další možností je pak navázání **osobního kontaktu a přímého oslovení** společnosti, že si ji zákazník vybral sám a chtěl by po ní zrealizovat zakázku. Poslední možností, jak získat novou zakázku, je plnění smluvních podmínek uzavřených při realizaci předchozí zakázky, na jejímž základě byla uzavřena také **servisní smlouva o údržbě a servisních zásazích**, která stanovuje například cenové podmínky, rozsah činností a garantovanou rychlost zásahu a odstranění poruchy. Právě servisní smlouvy jsou možností zajištění příjmu financí v průběhu celého roku, lze tedy považovat za nevyužitý potenciál jejich pouze 7% podíl na zakázkách. Rozdělení typů nových zakázek v roce 2015 je znázorněno v Grafu 7, celkový počet získaných zakázek v roce 2015 byl 30.



**Graf 7: Rozdělení zakázek podle způsobu jejich získání v roce 2015 (Zpracováno dle Vnitropodnikových dokumentů)**

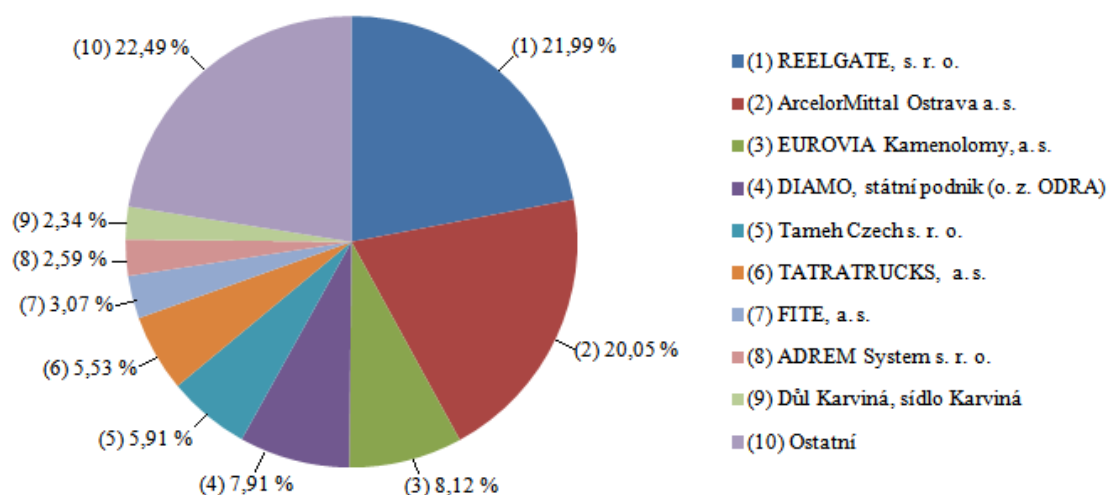
V případě osobního kontaktu a dlouhodobé spolupráce bývá cena zakázky většinou stanovena na základě cenové nabídky a případné domluvy o její konečné výši. U výběrových řízení, jak již bylo zmíněno výše, bývá buď předem stanovená požadovaná cena, nebo vyhrává nabízející s nejnižší cenou. Pokud chce zákazník u nějaké zakázky nižší cenu a byla by to tak pro společnost zakázka ztrátová nebo s minimálním ziskem, společnost ji většinou odmítá.

Přehled zakázek nerealizovaných, realizovaných se ztrátou a realizovaných se ziskem je znázorněn v následujícím Grafu 8. Nerealizovaných zakázek bylo celkem 71, přičemž průměrná hodnota jedné zakázky byla 2 793 Kč a jejich celková hodnota byla 195 512 Kč, jednalo se především o drobné opravy, realizace rozvaděčů, diagnostiky, rekonstrukce sítí (datových a elektrických) a revize.



**Graf 8: Rozdělení poptávaných zakázek podle úspěšnosti získání (Zpracováno dle Vnitropodnikových dokumentů)**

Rozdělení zákazníků realizovaných zakázek pak můžeme vidět v Grafu 9. Zákazníci jsou zde rozděleni podle jejich podílu na celkových tržbách společnosti v roce 2015. Spektrum zákazníků je velice široké. Na domácnosti se společnost HUDECZEK SERVICE neorientuje, zakázky dělá pouze pro firmy v průmyslovém odvětví. Tyto zakázky jsou realizovány zejména pro železářské a ocelářské výrobní podniky, kamenolomy, důlní společnosti, automobilovou výrobu, energetické subjekty, ale také paradoxně pro firmy, které například samy nabízejí projektování a montáže elektrozařízení. Společnost vystupuje většinou jako subdodavatel určité části realizace zakázky.



**Graf 9: Rozdělení zákazníků dle podílu na tržbách v roce 2015 (Zpracováno dle Vnitropodnikových dokumentů)**

### 2.3.5 Substituty

Substitutem může být z hlediska této společnosti navržení projektu jinou konkurenční firmou, a to zejména z hlediska jiného technického a technologického řešení problému (použití jiných zařízení, technologií, jiných kabelů a materiálu apod.). Projekty si také mohou zpracovat samy společnosti, které plánují uvádět do provozu nová strojní zařízení apod., pokud mají vlastní projektanty. Mohou ale narazit na problém nutnosti určitých znalostí a zkušeností v oblasti práce s novými elektrozařízeními a zejména s bezpečností a požadavky na jejich zprovoznění. Na tuto práci je potřeba mít velkou praxi, někdy také odborné certifikáty a oprávnění k zapojení a revizi. Tyto certifikáty a oprávnění výrobní podniky běžně vlastnit nemusí.

Ten stejný případ jsou v podstatě i dalších nabízené služby společností HUDECZEK SERVICE, ať už se jedná o veškerá termovizní měření, diagnostiky a audity. Můžeme tedy říci, že služby, které společnost nabízí, je téměř ze 100 % nutné zajišťovat pro jiné společnosti outsourcingem. Společnost sama není zaměřena na výrobu vlastních výrobků, takže v tomto směru nemá konkurenty.

## 2.4 Analýza vnitřního prostředí - 7S analýza

### 2.4.1 Strategie

Hlavní a klíčovou strategií je **poskytovat kvalitní služby**, ne však nutně za nejnižší nebo nízké ceny, a **budovat dobré jméno společnosti**. Tato strategie je realizována zejména prostřednictvím kvalitně odvedené práce, aby nevznikaly zbytečné reklamace a s nimi spojené zbytečné náklady a ztráta důvěry zákazníka. Práce musí být také odvedena bezpečně a spolehlivě, aby nedošlo k ohrožení osob, zvířat a věcí. Vedení společnosti dbá také na vysokou bezpečnost zaměstnanců při práci, jelikož jsou při práci s elektřinou a vysokým napětím neustále v ohrožení zdraví a života (Hudeczek, 2015).

Těchto cílů dosahují zejména vzděláváním zaměstnanců, vyhledáváním rizik, která mohou při práci nastat, a vymýšlením, jak tato rizika minimalizovat či úplně odstranit. Zaměstnanci se navzájem musí při realizaci zakázky hlídat, aby se nedělaly zbytečné chyby. Je tedy vyvíjen tlak na lidi zejména z hlediska bezpečnosti, poslušnosti a dodržování postupů, návodů, předpisů a norem (takovýto důraz na bezpečnost není v jiných oborech úplně běžný, ale práce s elektřinou a vysokým napětím je opravdu vysoce riziková a nebezpečná a není zde prostor pro chyby a neuposlechnutí pokynů nadřízeného) (Hudeczek, 2015).

Vypořádání se s konkurencí a budování dobrého jména je založeno zejména na tom, že se sami zákazníci musí přesvědčit, že ne vše je jen o nízkých cenách a že za vyšší ceny dostanou lepší a kvalitnější služby.

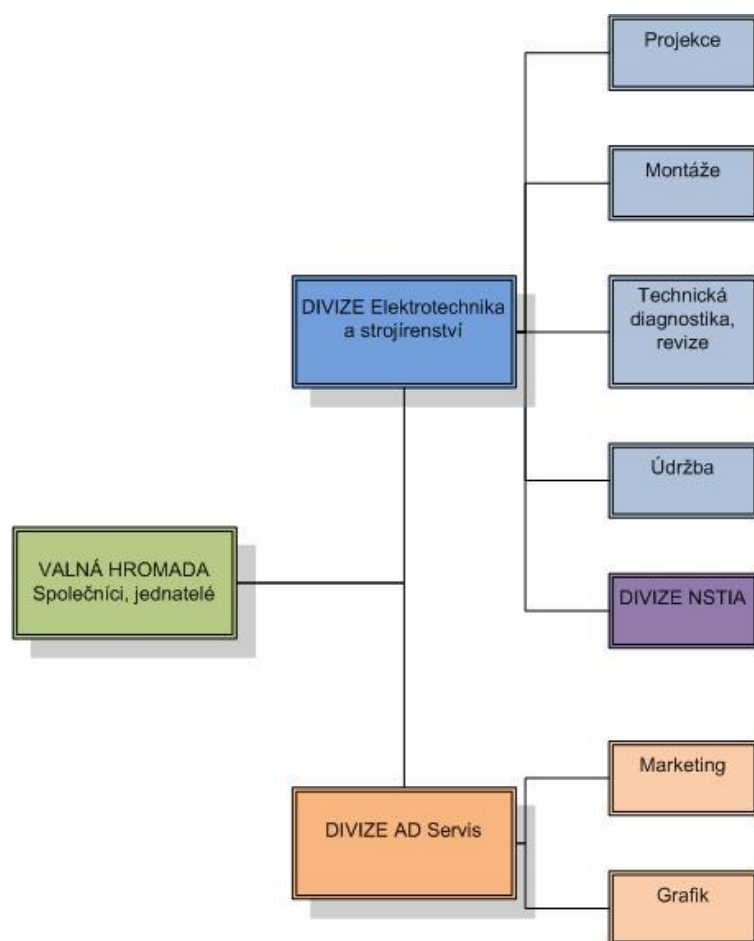
### 2.4.2 Struktura

Společnost je typickým malým podnikem s liniovou organizační strukturou, má 22 zaměstnanců a v jejím čele stojí dva jednatele, pod které spadá ředitelka společnosti. Pracovní pozice jsou v této společnosti řešeny většinou kumulovanými funkcemi (např. někdo vede oddělení výroby, ale zároveň dělá podporu IT ve firmě, asistentka vyřizuje objednávky, zpracovává reporty a sepisuje nabídky na poptávky apod.). Výhodou liniové organizační struktury je jasnost a přehlednost z hlediska zařazení zaměstnance a připadající odpovědnosti zaměstnanců na vedoucích pozicích. Organizační struktura podniku je znázorněna na Obrázku 2.

Vedení společnosti založilo po 21 letech činnosti v oboru elektrotechniky a strojírenství novou divizi v rámci vnitřní struktury společnosti pod názvem NSTIA (Nezá-

vislá soukromá technická inspekční agentura), v rámci které provádí poradenskou a konzultační činnost a zpracovává odborné studie a posudky. Nabízí nezávislé služby při řešení a posuzování neshod či pochybností o stavu technických zařízení včetně ekonomického vyhodnocení.

Vedení divizí probíhá tím způsobem, že divize NSTIA spadá pod divizi Elektro a jsou řízeny souběžně ředitelkou společnosti, divize AD Servis - grafické studio je řízena jednatelkou/spolumajitelkou společnosti. Divize Elektro a AD Servis jsou tedy řízeny samostatně, 2x do roka ale probíhá strategická porada všech tří divizí a společně se konzultuje vývoj a směřování jednotlivých divizí.



**Obrázek 11: Organizační struktura společnosti HUDECZEK SERVICE, s. r. o. (Zpracováno dle Vnitropodnikových dokumentů)**

Uvnitř společnosti nejsou žádné komunikační hranice, každý může řešit vše s každým kolegou a radit se o problému, o všem se ale musí vždy dovědět příslušná odpovědná osoba. Vedením společnosti jsou pak přiděleny jednotlivým zaměstnancům pravomoci, kdo může o čem rozhodovat a co má na starosti (ekonomické podklady, schválení ceno-

vých nabídek apod.) (Grigorescu, 2016). Jedná se tedy převážně o direktivní styl vedení a typ řízení společnosti, kdy vedení společnosti aktivně zasahuje a rozhoduje téměř ve všech základních oblastech, podřízení zaměstnanci v podstatě nemají možnost se k rozhodnutí vyjadřovat. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.4.1, společnost podniká ve velmi specifickém oboru, kdy záleží na přesném provedení a splnění zadaných úkolů.

Výjimka v organizační struktuře nastává pouze operativně, kdy se v případě náročného zpracování zakázky domluví dočasná pracovní struktura, v některých případech bývá v čele vedení projektu a garantem zakázky sám majitel společnosti.

### **2.4.3 Systémy společnosti**

Společnost používá pro zadávání zakázek a sledování jejich průběhu účetní informační systém MONEY, ve kterém se tvoří veškeré účetní operace. V tomto informačním systému vedení společnosti sleduje mimo jiné také rozdělení nákladů a výnosů jednotlivých zakázek. Pro zpracovávání podkladů v běžném provozu dále používají standardní programy MS Office.

Kreslení a propočítávání projektů pak probíhá v programu, který ve společnosti sami vytvořili, a to v MET-VDS, který je navázán na program AutoCAD určený ke konstruování a projektování ve 2D a 3D. Grafické návrhy pak jsou zpracovávány v programu Corel Draw.

Archivování jednotlivých zakázek probíhá v digitální i papírové formě. Vždy je založena složka pro konkrétní zakázku, která má předem stanovenou strukturu a ve které se uschovávají veškeré dokumenty, projekční plány, smlouvy, fotografie apod. pro případné další použití nebo na poskytnutí zákazníkovi na vyžádání. Do těchto složek mají v případě potřeby přístup všichni zaměstnanci.

Z hlediska komunikace je nyní zaveden systém ranních každodenních operativních porad, na kterých se probírá stav aktuálních zakázek a jednotlivé činnosti zaměstnanců. Dále pak jednou týdně probíhá porada vedení divize, na které se projednávají rozpracované a ukončené zakázky, nové poptávané zakázky, učiněné nabídky a případně také nerealizovatelnost některých zakázek (ať už z hlediska finančního či jiných důvodů zamítnutí realizace).

Na základě předchozích zkušeností majitele společnosti má HUDECZEK SERVICE zpracovaný kompletní manuál o řízení firmy "Příručka jakosti" a jsou v něm také

sepsané firemní procesy. Tímto manuálem se společnost řídí a umožňují to tak větší průhlednost a přehlednost v procesech, každý ví, jak má správně postupovat. Manuál obsahuje:

- popisy procesů,
- prováděcí dokumenty,
- příkazy ředitele,
- formuláře,
- neshody,
- technologické postupy,
- hodnocení jakosti,
- pracovní náplně,
- plán školení.

Systém odměňování je v současné době nastaven tak, že je zaměstnancům každý měsíc vyplácena základní mzda. Případné prémie a odměny se pak odvíjí od aktuálního finančního toku a finančních možností v daném měsíci. Existují pak také výjimky, kdy může být stanovena úkolová prémie za ztížené podmínky při plnění zakázky (práce přesčas, velká náročnost přípravy projektu, vedení neobvykle velkého týmu zaměstnanců, velmi krátké doby na splnění zakázky apod.) (Grigorescu, 2016).

#### **2.4.4 Spolupracovníci**

Společnost se řídí především tím, že její hlavní doménou jsou znalosti a schopnosti zaměstnanců. Na zaměstnance je kladen požadavek minimálně středoškolského vzdělání v oboru elektro, vzdělání je v této profesi nesmírně důležité.

Komunikace probíhá mezi vedením a každým řadovým zaměstnancem a ve firmě se hlídá kultura slušného chování jak mezi sebou navzájem, tak také směrem k zákazníkům. V rámci dobrých vztahů se dodržuje také pravidelná výplata zaměstnancům, zaměstnanec je důležitým kapitálem společnosti a je důležité se o něj dobře starat a kvalitní zaměstnance si udržet. Pracovníci mají k dispozici od firmy také veškeré bezpečnostní ochranné pomůcky a pracovní oděvy (Grigorescu, 2016).

Zaměstnancům je umožněno se dále vzdělávat, absolvovat různé kurzy a školení, a to ať už na dodatečné zvýšení kvalifikace, nebo například na obsluhu nových strojů a zařízení a přizpůsobování se novým technologiím. Ze zákona je problém



umožňovat zaměstnancům volné pátky pro absolvování dálkového studia, ale i tak se společnost snaží svým zaměstnancům vycházet dle možností maximálně vstříc (Grigorescu, 2016).

#### **2.4.5 Styl vedení společnosti**

I přes velmi vstřícný vztah k zaměstnancům a ochotu ke vzájemné komunikaci v rámci celé firmy je styl vedení společnosti autoritativní, a to hlavně z důvodu specifčnosti oboru, ve kterém společnost podniká. Jedná se o velmi rizikovou a nebezpečnou práci podléhající velkému množství předpisů a norem a není zde prostor pro to, aby si každý dělal, co chce.

#### **2.4.6 Sdílené hodnoty**

Hlavní sdílenou myšlenkou a zároveň strategií společnosti je odvádět práci kvalitně a bezpečně, tím se řídí celá společnost od jejího vedení až po řadové zaměstnance. Pokud zaměstnanci respektují autoritativní vedení společnosti, probíhá ve společnosti přátelská atmosféra. Je to malá firma a všichni zaměstnanci se vzájemně dobře znají, ví o svých povinnostech i schopnostech a vzájemně se respektují.

Jednota společnosti se také prezentuje pracovními oděvy (montérky, přilby), které jsou označené firemním logem, označeny jsou také firemní automobily, kterými zaměstnanci jezdí.

#### **2.4.7 Schopnosti**

Hlavní předností společnosti je vysoká odbornost a velké množství získaných zkušeností během 24 let její existence. Společnost se může prezentovat získanými certifikáty nejvyšších stupňů od všech úřadů a orgánů, pod které svými činnostmi spadá (Technická inspekce České republiky, Státní báňská správa České republiky, Československý Lloyd a Ministerstvo obrany ČR).

Velkým přínosem jsou také zkušenosti jednoho z majitelů a jednatelů společnosti, který v oboru elektro pracuje téměř 50 let a má velké množství zkušeností. Své zkušenosti předává také dále studentům vysokých škol v rámci přednášek (zejména na Vysoké škole báňské - Technické univerzitě Ostrava, kde dělá také zkušebního komisaře u státních zkoušek a vedoucího a oponenta bakalářských a diplomových prací), účastníkům konferencí a čtenářům odborných knih, které publikuje.

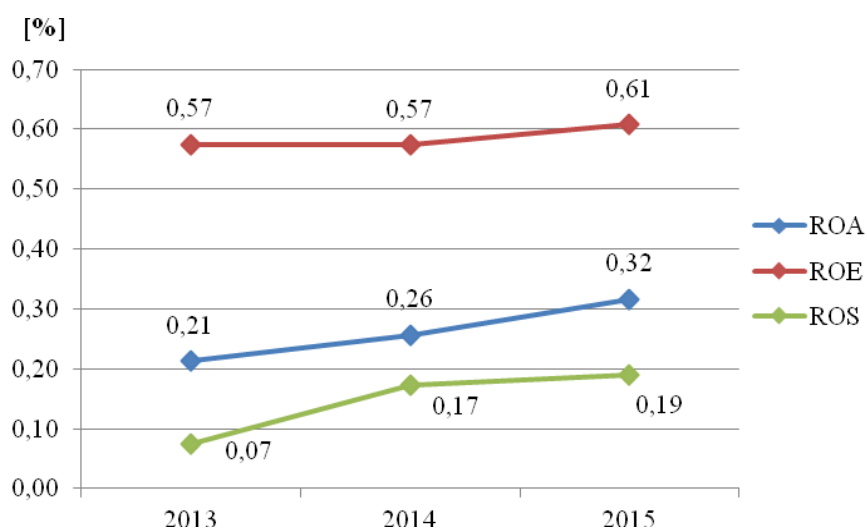
Zaměstnanci společnosti nemají mnoho zkušeností s marketingovou propagací a vedení společnosti dlouhodobě spoléhá na to, že množství zakázek získaných především dlouhodobou spoluprací se zákazníky nebo výhrou ve veřejných zakázkách je dostačující. Nevěnuje se proto v současné době marketingové prezentaci společnosti. To se týká zejména webových stránek společnosti, na kterých je dlouhodobě uvedeno, že jsou stránky v rekonstrukci.

## 2.5 Analýza poměrových finančních ukazatelů společnosti

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce v kapitole 1.4.2 Finanční ukazatele, analýza poměrových ukazatelů v rámci finanční analýzy umožňuje přehledný přístup k rozboru účetních výkazů, a to údajů získaných z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Umožňují rychlý obraz o základních finančních charakteristikách firmy.

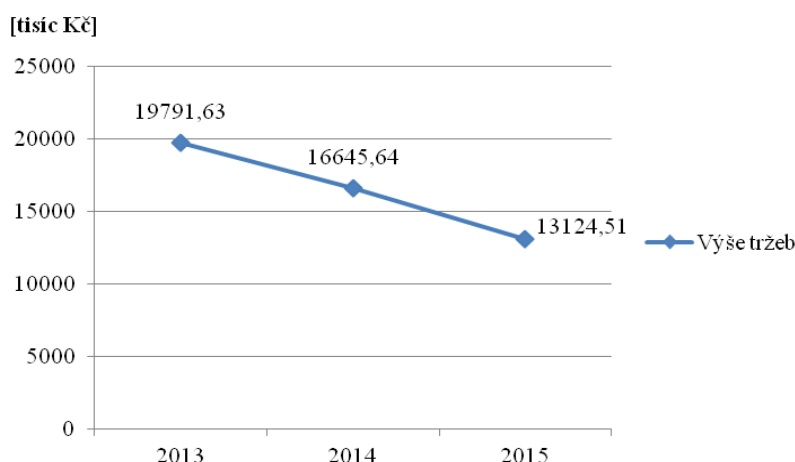
### 2.5.1 Ukazatele rentability

Jak můžeme vidět v Grafu 10, v němž jsou zaneseny jednotlivé hodnoty rentabilit zjišťované pro roky 2013-2015, všechny mají rostoucí charakter. U rentabilit se nesetkáme s doporučenými hodnotami, které by měly společnosti mít, ale **doporučuje se mít rostoucí tendenci, což je zde splněno**. Lze tedy říci, že se společnosti daří každý rok generovat více zisku vzhledem k vloženému kapitálu. Produkční síla vyjádřená ukazatelem ROA je také rostoucí.



**Graf 10: Hodnoty ukazatelů rentability pro roky 2013-2015 (Zpracováno dle Vnitropodnikových dokumentů)**

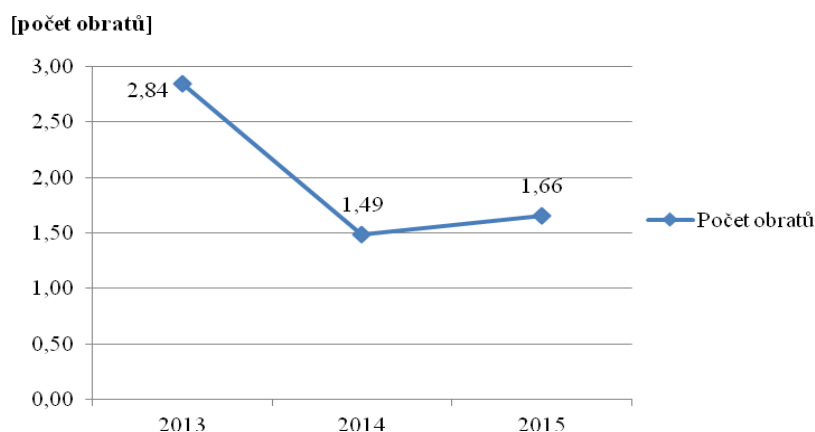
I přes klesající tržby (viz Graf 11) rentabilita tržeb ROS roste z důvodu rostoucího výsledku hospodaření, vyjadřuje totiž schopnost dosahovat zisku při konkrétní úrovni tržeb. Přesto společnost usiluje o zvýšení tržeb, jelikož ji příjem finančních prostředků umožňuje lépe splácet své závazky vůči dodavatelům a zaměstnancům.



**Graf 11: Výše tržeb pro roky 2013-2015 (Zpracováno dle Vnitropodnikových dokumentů)**

### 2.5.2 Ukazatele aktivity

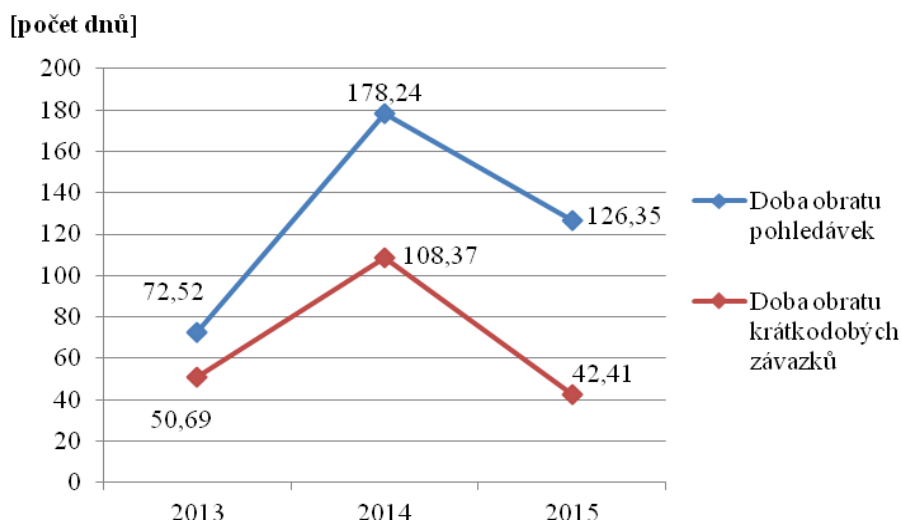
Minimální doporučená hodnota pro **obrat celkových aktiv** je 1, což udává alespoň jednou využitá aktiva pro tvorbu tržeb. Hodnoty obratu aktiv pro roky 2013-2015 má společnost **vždy vyšší než 1, doporučená hodnota je tedy splněna**. V roce 2014 byl ale náhlý pokles, což způsobily nižší tržby než v předcházejícím roce a především nárůst aktiv v roce 2014 z hodnoty 6 961 tisíc Kč na 11 203 tisíc Kč, v roce 2015 pak poklesla na 8 652 tisíc Kč.



**Graf 12: Obrat celkových aktiv pro roky 2013-2015 (Zpracováno dle Vnitropodnikových dokumentů)**

Z hlediska **doby obratu pohledávek a závazků** je vidět značný skok mezi lety 2013 a 2014 (viz Graf 13). U analyzované společnosti je velmi specifická sezónnost při využívání nabízených služeb. Největší množství zakázek společnost realizuje na začátku roku a v posledních měsících roku, kdy jsou odběratelské společnosti méně ochotné a schopné své závazky plnit z důvodu blížícího se konce roku a následného placení daní. U těchto ukazatelů je doporučeno porovnávat s délkou splatností faktur, které společnost eviduje. Některé faktury mají základní běžnou splatnost 30 dní, ale jsou také zákazníci, kteří ve svých smlouvách vyžadují splatnosti 45, 60 a někdy i 120 dnů (Grigorescu, 2016). Faktury vydávané naopak na samotnou společnost mívají běžně také delší splatnost než je klasických 30 dní, proto hodnoty v roce 2013 a 2015 nejsou ničím znepokojující.

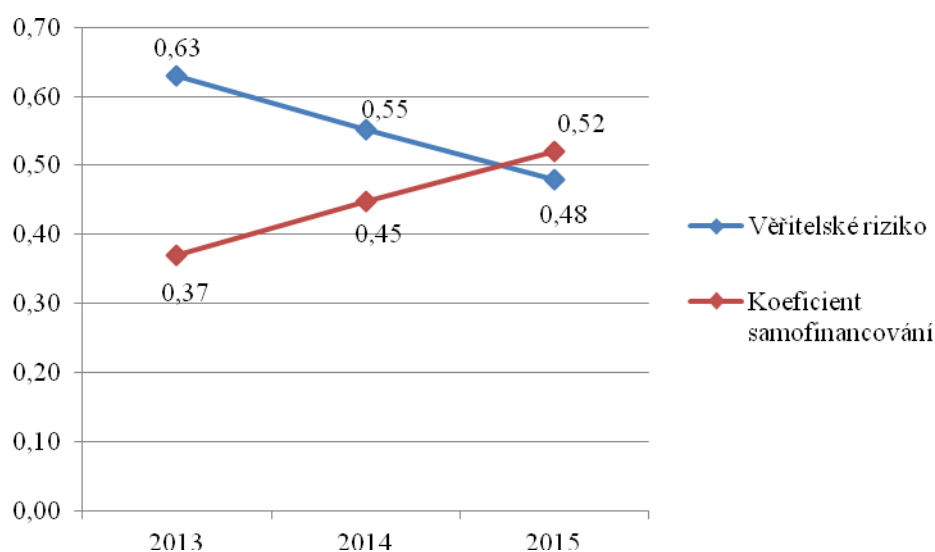
V roce 2014 byl ale stav krátkodobých pohledávek z důvodu zakázek realizovaných ke konci roku evidován ve výši 8 milionů Kč, a proto vychází tak vysoká hodnota doby obratu pohledávek, stejně tak doba obratu závazků. Při nedodržování splatnosti faktur zákazníky se společnost sama dostává do potíží dostát svým závazkům, ale znalost těchto smluvních podmínek s ohledem na splatnost faktur ji alespoň předem umožňuje částečně plánovat budoucí finanční toky.



**Graf 13: Doba obratu pohledávek a závazků v letech 2013-2015 (Zpracováno dle Vnitropodnikových dokumentů)**

### 2.5.3 Ukazatele zadluženosti

Jako ukazatele zadluženosti můžeme hodnotit **věřitelské riziko**, kterým je vyjadřován poměr závazků k celkovým aktivům. Čím vyšší je jeho hodnota, tím je vyšší riziko věřitelů. Jak je známo, věřitelé preferují spíše nízké hodnoty tohoto ukazatele, ale vysoké hodnoty nemusí znamenat nic špatného. Pokud firma investuje finanční prostředky do rozvoje, je samozřejmé, že se hodnota tohoto ukazatele (většinou pouze dočasně) zvýší. Z Grafu 14 lze vidět, že hodnota věřitelského rizika za poslední tři roky postupně klesá a naopak roste hodnota **koefficientu samofinancování**.

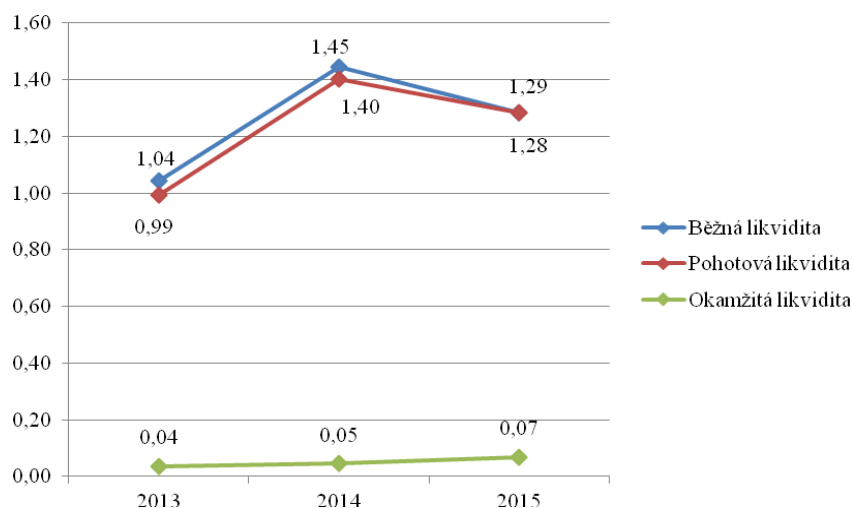


**Graf 14: Věřitelské riziko a koefficient samofinancování pro roky 2013-2015 (Zpracováno dle Vnitropodnikových dokumentů)**

Součet těchto dvou ukazatelů by měl být roven přibližně 1, což vychází pro všechny roky. V posledním roce se prohodil poměr těchto ukazatelů ve prospěch samofinancování (a tedy většího poměru vlastního vloženého kapitálu).

### 2.5.4 Ukazatele likvidity

U ukazatelů **likvidity běžné a pohotové** narážíme v případě analyzované společnosti na zajímavost, že jsou tyto hodnoty likvidity v podstatě totožné (viz Graf 15, hodnoty nad modrou křivkou patří běžné likviditě, hodnoty pod červenou křivkou patří pohotové likviditě). Je to z toho důvodu, že společnost neprodává v podstatě žádné produkty a také není výrobní společností, nedrží proto v podstatě žádné zásoby.



**Graf 15: Ukazatele likvidity pro roky 2013-2015 (Zpracováno dle Vnitropodnikových dokumentů)**

Pro **běžnou likviditu** jsou stanovené doporučené hodnoty v rozmezí 1,5-2,5. Těchto hodnot nebylo dosaženo v žádném ze sledovaných roků, ale v posledních dvou letech se ukazatel alespoň přibližuje dané spodní hranici rozmezí. Pro společnost tyto hodnoty znamenají, že pokud by se například dostala do potíží a musela veškerá oběžná aktiva proměnit v hotovost na uhrazení krátkodobých závazků, měla by s tím problém a nedosáhlo by se tak ani na uspokojení všech krátkodobých věřitelů. Hodnota běžné likvidity by byla zřejmě vyšší, kdyby společnost byla výrobní nebo by prodávala zboží, držela by totiž zásoby, které se pak u pohotové likvidity od oběžných aktiv odečítají. Zásadním problémem z hlediska běžné likvidity je, že naprostou většinu hodnoty oběžných aktiv (v roce 2015 to bylo 94 %!) tvoří pohledávky. Tento problém navazuje na dobu obratu pohledávek, která je velmi vysoká (v roce 2015 byla jejich průměrná doba obratu 127 dnů). Tyto stavové veličiny udávané ke konci roku částečně zkreslují výsledné hodnoty ukazatelů z důvodu sezónnosti prací a velkému množství realizovaných zakázek v posledních měsících roku, které svou splatností přesahují do roku následujícího.

**Pohotová likvidita** má stanovené doporučené rozmezí 1-1,5, což je splněno v každém sledovaném roce. Vzhledem k tomu, že společnost nedrží zásoby, není možné od oběžných aktiv téměř nic odečíst a hodnota čitatele ve výpočtovém vzorci zůstává v podstatě stejná jako u běžné likvidity. Hodnota tohoto ukazatele je v pořádku i z toho hlediska, že pohotová likvidita vykazuje schopnost podniku uhradit své závazky, aniž by musel prodávat své zásoby, což v tomto případě odpovídá tomu, že společnost žádné zásoby nedrží a je tedy schopná závazky uhradit.

**Okamžitá likvidita** pak představuje nejužší vymezení likvidity, kdy jsou porovnávány pouze krátkodobý (a tedy nejlikvidnější) finanční majetek vůči krátkodobým závazkům. U tohoto ukazatele je doporučené rozmezí hodnot pro Českou republiku 0,6-1,1, metodika Ministerstva průmyslu ČR stanovuje dolní hranici až na 0,2. Ať už by byla brána v úvahu kterákoliv z těchto dolních hranic, hodnoty ukazatele okamžité likvidity nedosahují ani na jednu. Přitom hodnota 0,2 už je označována za hodnotu kritickou. Z obecného hlediska má tedy společnost problémy s okamžitou likviditou a má k dispozici velmi malé zajištění krátkodobým finančním majetkem. Jak bylo řečeno výše, pohledávky vůči zákazníkům tvoří 94 % oběžných aktiv. Pokud by byla alespoň část pohledávek uhrazena, převedla by tak jejich hodnota do krátkodobého finančního majetku. Tento ukazatel také nezohledňuje různé účetní kontokorenty a podobné účetní služby, bylo by tedy nutné podrobit krátkodobé zdroje financí podrobnějšímu zkoumání, aby se přišlo na důvod takto nízkých hodnot.

## 2.6 SWOT analýza

Na základě informací získaných z analýz provedených v předchozích kapitolách je nyní možné vytvořit ucelený přehled silných a slabých stránek společnosti a vnějších příležitostí a hrozeb do SWOT matice. Podle vybraných faktorů pak budou navrženy strategické přístupy využitelné pro rozvoj společnosti a tvorbu nových strategických záměrů.

**Tabulka 12: Shrnutí výsledků analýz společnosti prostřednictvím SWOT matice (Vlastní zpracování)**

Silné stránky	Slabé stránky
- kvalitně odváděná práce	- kumulované funkce v rámci jednoho zaměstnání
- velký důraz kladený na bezpečnost práce	- 3 odebírané produkty mají omezený výběr dodavatele
- zmapované procesy ve společnosti	- problémy s náborem nových zaměstnanců s odpovídajícím vzděláním
- rozšiřování nabídky služeb o inspekční agencuru	- některé z certifikátů psané pouze na jméno majitele společnosti (tedy nepřenosné)
- získané certifikáty nejvyšších úrovní od příslušných úřadů	- vzhledem k rizikovitosti práce není prostor pro demokracii
- kvalifikovaní zaměstnanci	- velmi vysoké doby obratu pohledávek způsobující zhoršení vlastní platební schopnosti
- kladen důraz na vztahy se zaměstnanci	- běžná likvidita společnosti nedosahuje doporučeného rozmezí z důvodu sezónnosti zakázek
- neustálé vzdělávání zaměstnanců	- nedostatečný systém odměňování zaměstnanců
- vzájemný respekt a přátelská atmosféra	- nízké procento účasti servisních smluv na zakázkách
- velmi zkušený a vzdělaný majitel společnosti	
- vybudované dobré jméno společnosti	
Příležitosti	Hrozby
- nové technologie představované každoročně na veletrzích (v souvislosti s Industry 4.0)	- nedostatek absolventů oboru elektro SŠ i VŠ
- navázání nových spoluprací s dodavateli a společnostmi (např. na veletrzích)	- neprodloužení certifikátu některým z úřadů
- příliv nových zakázek (investorů) do průmyslového odvětví ze zahraničí	- konkurenční společnosti s velmi podobným portfoliem nabízených služeb
- růst počtu zakázek domácích firem v průmyslovém odvětví	- změna zákona o účetnictví
- rozšíření spolupráce se školami, např. střední odborné školy, Vysoká škola báňská	- změna daňových zákonů
	- zpřísnění současných norem a předpisů



Hlavní **silnou stránkou** společnosti je kvalitně odváděná práce při realizaci zakázek, kterou provádí kvalifikovaní zaměstnanci. Vedení společnosti dbá na bezpečí zaměstnanců při práci a na jejich neustálé zvyšování odbornosti při práci s novými přístroji či při změně norem a předpisů, které má také vliv na dobré mezilidské vztahy ve společnosti a přátelskou atmosféru. Díky dlouholetým zkušenostem majitele společnosti a jeho vzdělání má společnost udělené vysoké úrovně certifikace, které tak tvoří její významnou konkurenční výhodu.

Existence a fungování malého podniku je ale výrazně omezována financemi. Z toho pak plynou některé **slabé stránky**, kdy si společnost nemůže dovolit mít pro každou potřebnou pracovní pozici vlastního zaměstnance, a musí se proto funkce kumulovat. Jako nejvýraznější problém je možné zmínit nedostatek zájmu odborných pracovníků o nabízené pracovní pozice, a to zejména z důvodu klesajícího počtu studentů elektrotechnických oborů, chybí zejména pracovníci na kvalifikované dělnické práce. Jako malý podnik si společnost nemůže dovolit nabízet propracované systémy odměňování a nabízení výrazných zaměstnaneckých výhod jako ve velkých společnostech. Výraznou slabou stránkou je pak také sezónnost prováděných prací, jejichž následné fakturování a zdaňování má výrazný vliv na hodnocené finanční ukazatele. Na nedostatečný finanční tok v průběhu roku může mít také vliv nízký podíl servisních smluv na celkovém počtu zakázek.

**Příležitosti**, které vnější okolí společnosti nabízí, jsou zejména v rozšíření spolupráce s odbornými středními a vysokými školami. Společnost by si tak sama mohla "vychovávat" své budoucí zaměstnance. Další příležitostí, kterou lze zmínit, je rozšíření sítě dodavatelů a navázání partnerství s jinými společnostmi. Tato partnerství a spolupráce mohou vznikat také na základě předpokladů budoucího využívání Industry 4.0 v průmyslových podnicích a zvyšujícím se počtu zakázek v průmyslovém odvětví nejen od firem z České republiky, ale také ze zahraničí.

Jako **hrozby** lze uvést již dříve zmiňované klesající počty studentů s potřebným vzděláním. Společnost je svou specializací na obor elektro odkázaná na udělování příslušných certifikátů opravňujících ji provádět odborné práce, vždy je tedy riziko změny podmínek pro udělení certifikace a vzniku komplikací při jejich obnovování. Z hlediska prostředí České republiky je pak neustálá hrozba ve změně zákonů ovlivňujících podnikatelské prostředí a tedy i zpracovávání financí podniku (účetnictví, daně).

**Tabulka 13: Návrhy strategických přístupů dle SWOT analýzy (Vlastní zpracování)**

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Příležitosti</b>	<p><b>Strategie S-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Využití silných stránek a širokého portfolia služeb společnosti k získávání nových zakázek v průmyslovém odvětví</li> </ul>	<p><b>Strategie W-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spolupráce s odbornými školami (SŠ, VŠ) - poskytování praxe, získávání pracovních sil, "výchova" budoucích zaměstnanců.</li> <li>- Zvýšení počtu servisních smluv z hlediska realizovaných zakázek pro zlepšení platební schopnosti v průběhu roku a stabilní příjem finančních toků.</li> <li>- Zlepšení finanční situace a finančních ukazatelů posunem účetního období z důvodu sezónnosti prováděných prací.</li> </ul>
<b>Hrozby</b>	<p><b>Strategie S-T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Navázání nových partnerství se společnostmi z odvětví (stejná činnost nebo vzájemné doplnění služeb).</li> </ul>	<p><b>Strategie W-T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminace vlivů sezónnosti zakázek na zisky společnosti orientací na vlastní výrobní činnost zajišťující samostatnost a nezávislost na poptávce zakázek v oboru elektro.</li> </ul>

Na základě návrhů strategických přístupů plynoucích ze SWOT analýzy (viz Tabulka 13) budou v následující kapitole zpracovány konkrétní návrhy možného rozvoje společnosti.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato návrhová část diplomové práce zcela navazuje na kapitolu předchozí, tedy analýzu současného stavu společnosti. V rámci analytické části bylo zkoumáno vnější prostředí, ve kterém společnost podniká, a jakou má konkurenční výhodu, dále pak vnitřní prostředí společnosti, tedy to, jak společnost funguje, a také zda je z finanční stránky způsobilá k dalšímu rozvoji. V závěru minulé kapitoly pak byly navrženy jednotlivé strategické přístupy na základě výsledných faktorů SWOT analýzy (viz Tabulka 13). V této kapitole proto budou přístupy okomentovány a vybrány ty, na jejichž využití by se společnost měla zejména zaměřit. Pro vybrané návrhy bude komplexně zpracován přehled jejich cílů, dopadů na společnost (náklady a přínosy jejich realizace) a harmonogram navrhované realizace.

Při **výběru vhodných návrhů rozvoje** je vždy potřeba zohlednit využití silných stránek společnosti a potenciálních příležitostí a odstranění slabých stránek a hrozeb, nebo alespoň snížení jejich vlivu. Z tohoto hlediska se jeví jako vhodné využít pro rozvoj společnosti její konkurenční výhodu (kvalitně odváděná práce a široké portfolio nabízených služeb a certifikací), která jí dává náskok před většinou konkurence. Pro malé a střední podniky se v literatuře uvádí jako vhodný způsob rozvoje orientace na uzavírání partnerství a spojenectví (viz kapitola 1.2.1 Růstová a rozvojová specifika MSP). Proto bude jako první návrh rozvoje společnosti zpracováván **rozvoj spolupráce se společnostmi z daného odvětví, a to jak rozšíření spolupráce stávající, tak také navázání spolupráce nové**. Díky spolupráci s dalšími podniky společnost může získat nové zakázky v průmyslovém odvětví a bude tak moci zlepšit svou finanční situaci.

Aby se společnosti zlepšila také finanční stabilita a výkonnost v průběhu celého roku a aby byla schopná partnerským společnostem a případným investorům vykazovat lepší výsledky finančních ukazatelů, budou navržena další dvě podpůrná rozvojová opatření. Jedním tímto opatřením bude návrh na **zvýšení počtu servisních smluv z hlediska realizovaných zakázek** pro zlepšení platební schopnosti podniku a stabilní finanční příjem v průběhu roku. Druhým návrhem pak bude **posun účetního období na hospodářský rok dle potřeb podniku**, který umožní eliminovat vliv sezónnosti zakázek a jejich dopady na finanční situaci a finanční ukazatele společnosti.

Z hlediska navrhovaných strategických přístupů v předchozí kapitole **nebudou v rámci této práce rozebírány z důvodu vyšší finanční náročnosti dvě alternativy rozvoje**, a to spolupráce s odbornými školami a založení vlastní výrobní činnosti. Společnost v minulém roce získala bankovní úvěr a financovala tak pořízení nové měřicí techniky a obnovu vozového parku. Nemá proto nyní v plánu se dále finančně zadlužovat.

**Spolupráce s odbornými středními a vysokými školami** by společnosti přinesla možnost získání vzdělaných pracovníků v oboru. Tato spolupráce má ovšem svá specifika a její navázání není úplně jednoduché. Podléhá totiž speciálním hygienickým a bezpečnostním předpisům, je poměrně finančně nákladná (školy většinou vyžadují finanční podporu od spolupracující firmy, což je pro malé podniky finančně náročné) a je samozřejmě nezbytné najít školy, které o tuto spolupráci mají zájem, a jejíž studenti alespoň částečně splňují potřebnou kvalifikaci pro práci v konkrétní firmě. Ministerstvo školství České republiky tuto spolupráci podporuje například programem "Podpora spolupráce škol a firem" ve spolupráci s Národním ústavem pro vzdělávání, který byl ukončen v říjnu 2015 (Podpora a spolupráce škol a firem, 2016). Realizováno je také mnoho dalších projektů, takže je to do budoucna nepochybně zajímavá možnost pro navázání spolupráce se školami a získávání potřebných kvalifikovaných zaměstnanců. Lze tedy společnosti HUDECZEK SERVICE doporučit, aby sledovala realizace těchto projektů za podpory státu (což by tak mohlo alespoň částečně odstranit problémy s finanční náročností spolupráce), a do některého z nich se případně zapojila.

Druhou alternativou, která v rámci této diplomové práce nebude rozebírána, je **založení vlastní výrobní činnosti**. V současné době společnost nemá takové finanční možnosti, aby se zakládáním a financováním vlastní výroby mohla zabývat bez nutnosti pořízení vysokého úvěru či investice od potenciálního investora (v současné době společnost nevlastní pozemky ani prostory vhodné pro zřízení výroby). Už dříve ale tuto možnost rozvoje vedení společnosti zvažovalo a lze tedy společnosti doporučit na tuto možnost nezapomínat a v případě možnosti pořízení výhodného úvěru či získání vhodného investora tuto alternativu opět zvážit. Pro financování vlastní výrobní činnosti by bylo vhodné prozkoumat také možnost získání dotací. Při rozhodnutí orientovat se také na výrobu je nutné provést komplexní analýzu trhu, na který by měla být výroba (a následný prodej výrobků) zaměřena.

### 3.1 Rozvoj v oblasti obchodních partnerství

Jak již bylo řečeno, pro malé a střední podniky je často doporučováno využít potenciál společnosti a její konkurenční výhodu pro rozvoj podniku tím, že naváže partnerství či spolupráci s dalšími společnostmi, a to v rámci vertikální (navzájem se doplňující služby z hlediska komplexního řetězce poskytování služeb), horizontální (stejně nebo podobné služby) či kombinované podnikatelské síťové dohody (viz kapitola 1.2.1).

Aby bylo takové partnerství či spolupráce pro druhou společnost zajímavé, musí jí něco přinášet. Právě takovým atraktivním přínosem může být sdílení konkurenční výhody, ze které bude těžit také obchodní partner, ale stále to bude společná konkurenční výhoda proti ostatním firmám v daném odvětví. Tato partnerství pak umožňují společnostem nejen nabízet služby, pro které samy nemají potřebné vybavení, ale také naopak můžou získat přístup k novým zakázkám, na které nemá technologické znalosti nebo nutné vybavení spolupracující firma. Výhody pro společnosti v rámci sítě to může mít nejen finanční (přístup k dalším novým zakázkám), ale také se tím mohou "zbavit" konkurence - místo toho, aby podnik hledal subdodavatele někde jinde, bude jej mít v síti jako spřátelenou společnost.

V rámci této diplomové práce byla analyzována společnost HUDECZEK SERVICE, u níž byla identifikována jako **konkurenční výhoda široká nabídka služeb**, jejichž realizace je zajištěna moderním vybavením a zaručena vysokou kvalitou a odborností, **a vlastnictví specifických certifikátů a oprávnění**. Jako specifické v tomto odvětví mezi konkurenty se ukázalo **vlastnictví oprávnění na práci s velmi vysokým napětím** (VVN; rozsah 52-300 kV) a **zvláště vysokým napětím** (ZVN; rozsah 300-800 kV) a **certifikace od společnosti Československý Lloyd** opravňující nabízet projektování a realizaci zakázek **v oboru elektro v rámci lodního stavitelství a lodních zařízení**, výrobu rozvaděčů, montáže, opravy a rekonstrukce rozvodů, strojů a elektrických zařízení na plavidlech a plovoucích strojích a pokládku podvodní kabeláže.

**V rámci tohoto návrhu rozvoje jsou stanoveny následující cíle:**

- **získání alespoň 7 nových zakázek v průběhu následujících 4 let** v průmyslovém odvětví využitím vlastnictví specifických certifikací
- **zvýšení tržeb v průběhu 4 let o 20 %**

V následujících podkapitolách jsou pak tyto návrhy navázání nových obchodních partnerství zpracovány podrobněji a následně jsou sumarizovány jejich předpokládané dopady (náklady a přínosy pro společnost (kvantitativní, kvalitativní) a možná rizika realizace) včetně harmonogramu jejich realizace.

### **3.1.1 Návrhy nových obchodních partnerů - certifikace Československý Lloyd**

Jak již bylo zmíněno, mezi hlavní konkurenční výhodu patří vlastnictví certifikace společnosti Československý Lloyd, která opravňuje k projektování a realizaci zakázek v oboru elektro v lodním průmyslu, tj. například přestavby lodních pohonů, pokládky podvodních kabelů, budování rozvaděčů. Na základě tohoto oprávnění, které v současné době společnost pro získávání zakázek nevyužívá, navrhuji **oslovení podniků z lodního průmyslu a odvětví**. Společnost HUDECZEK SERVICE se sice drží pravidla realizace zakázek ve vzdálenosti 60 km od sídla společnosti (tedy přibližně na ploše Moravskoslezského kraje), ale pro využití tohoto certifikátu se na území MS kraje hledá těžko uplatnění. Proto jsem při výběru podniků vhodných k oslovení hledala takové podniky, které sídlí u toků řek a které realizují výstavby lodních zařízení a strojů a mohou využít nabízených služeb elektro s certifikací pro práci na vodě.

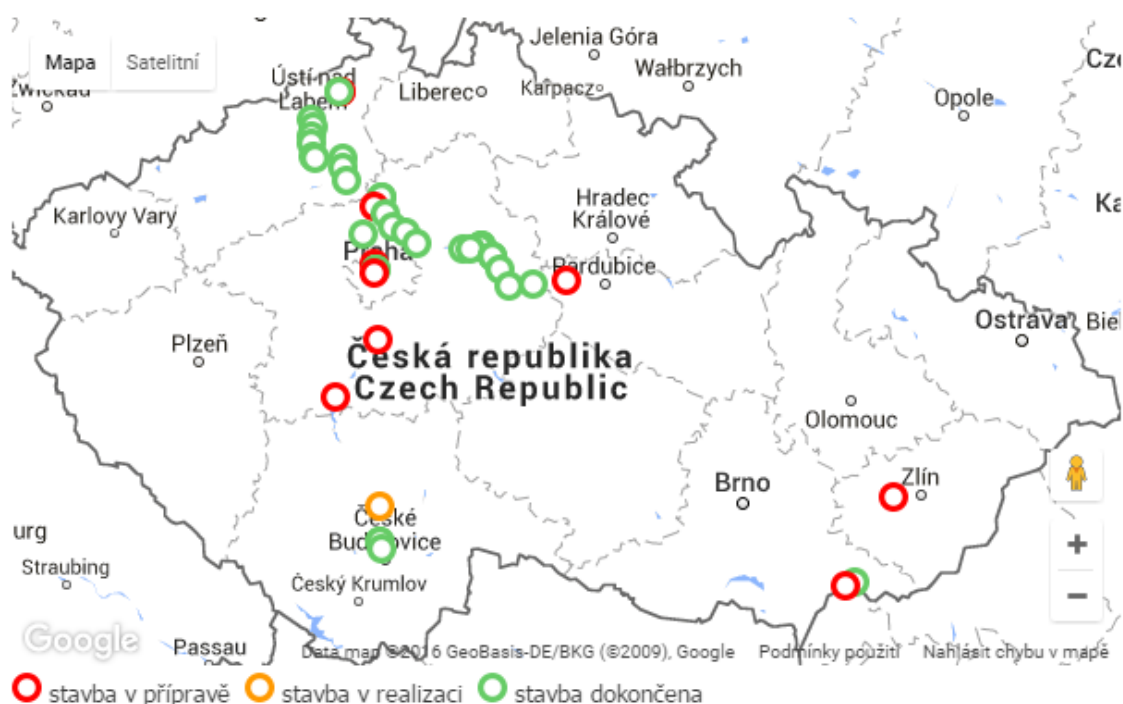
Některé z podniků byly možná společnostmi osloveny již dříve, nyní bych ovšem navrhovala jejich hromadné oslovení, při kterém by bylo klíčovým prvkem představení společnosti HUDECZEK SERVICE a služeb, které může těmto podnikům díky své certifikaci nabídnout. V případě zájmu by pak bylo vhodné uskutečnit také osobní návštěvu a probrat možnosti a šíři navázání spolupráce.

#### **Vybrané podniky k představení společnosti HUDECZEK SERVICE a možnosti navázání obchodní spolupráce:**

- **Ředitelství vodních cest České republiky** - bylo zřízeno Ministerstvem dopravy České republiky a svou činností pod něj spadá. Sídlí v Praze a základním předmětem činnosti této organizace je příprava a realizace výstavby v oblasti vodních cest a staveb nutných pro jejich provoz a také koordinace oprav s rekonstrukcemi a modernizací vodních cest (Ředitelství vodních cest České republiky, 2014).

Dostupná je také mapa staveb Ředitelství vodních cest ČR, které již byly realizovány, v současné době se realizují nebo je teprve jejich realizace v plánu (není

vybrán zhotovitel stavby ani stanoveno datum zahájení realizačních činností, jedná se například o plavební komory či zdvihadla), viz Obrázek 12. Společnost HUDECZEK SERVICE má tedy potenciální příležitost stát se subdodavatelem pro realizace těchto plánovaných staveb.



**Obrázek 12: Přehled staveb Ředitelství vodních cest ČR (Ředitelství vodních cest České republiky, 2014)**

- **Povodí Labe** - jedná se o státní podnik se sídlem v Hradci Králové, který má na starost vodní díla a správu vodních toků v oblasti povodí horního a středního Labe. V tomto povodí se nachází mimo jiné také malé vodní elektrárny a plavební komory. Zakázky jsou vypisovány dle zákona veřejně přes profil zadavatele (Povodí Labe, 2009).
- **Povodí Vltavy** - jedná se o státní podnik se sídlem v Praze, který spravuje vodní toky a vodní díla na toku Vltavy ve vlastnictví státu, se kterými má právo hospodařit. Vypisuje veřejné zakázky přes profil zadavatele (Povodí Vltavy, 2013).
- **Povodí Moravy** - jedná se opět o státní podnik se sídlem v Brně, který zajišťuje správu, provoz a údržbu vodních toků a objektů v povodí Moravy, mimo jiné zde také spadá 15 malých vodních elektráren a 13 plavebních komor. Veřejné zakázky jsou opět vypisovány přes profil zadavatele (Povodí Moravy, 2016).

- **Baťův kanál, o. p. s.** - je to obecně prospěšná společnost se sídlem ve Veselí nad Moravou, která realizuje nebo se podílí na realizaci projektů nejen jako jsou kulturní akce, ale také budování přístavů na jeho toku. V plánu je výstavba plavebních komor, prodloužení kanálu do Kroměříže a Hodonína a budování rekreačního zázemí jak na vodní cestě, tak také v jejím okolí (Baťův kanál, 2016).
- **Vodní koridor Dunaj - Odra - Labe** - je to velmi diskutovaný projekt víceúčelového vodního koridoru, jehož realizace se probírá, analyzuje a odkládá už desítky let. Zastáncem jeho realizace jsou český i slovenský prezident, ale vedou se dohady mezi politiky, ekology, vědci apod. Realizace zatím není reálná a dle předběžných odhadů by měla stavba přijít na cca 400 miliard Kč. Nelze tedy nyní s jistotou říci, zda se lze na jeho výstavbě účastnit, ale určitě tento projekt stojí za pozornost a bude vhodné sledovat vývoj situace (Vodní koridor Dunaj-Odra-Labe, 2016; HAC, 2016).
- **České přístavy, a. s.** - jedná se o akciovou společnost se sídlem v Praze, která se zabývá provozem veřejných přístavů a souvisejícími obchodními a technickými činnostmi. Tato společnost má založené 3 dceřinné společnosti, z nichž jedna (C-PORT, s. r. o.) provádí vodní díla na Labsko-Vltavské vodní cestě. Společnost vypisuje veřejné zakázky, v rámci kterých v posledních letech provádí modernizaci plavidel, jejich remotorizaci a rozvíjí plavební provoz. Z hlediska vizí do budoucna plánuje modernizaci provozně technické základny společnosti (České přístavy, a. s., 2016).

### 3.1.2 Návrhy nových obchodních partnerů - certifikace pro VVN a ZVN

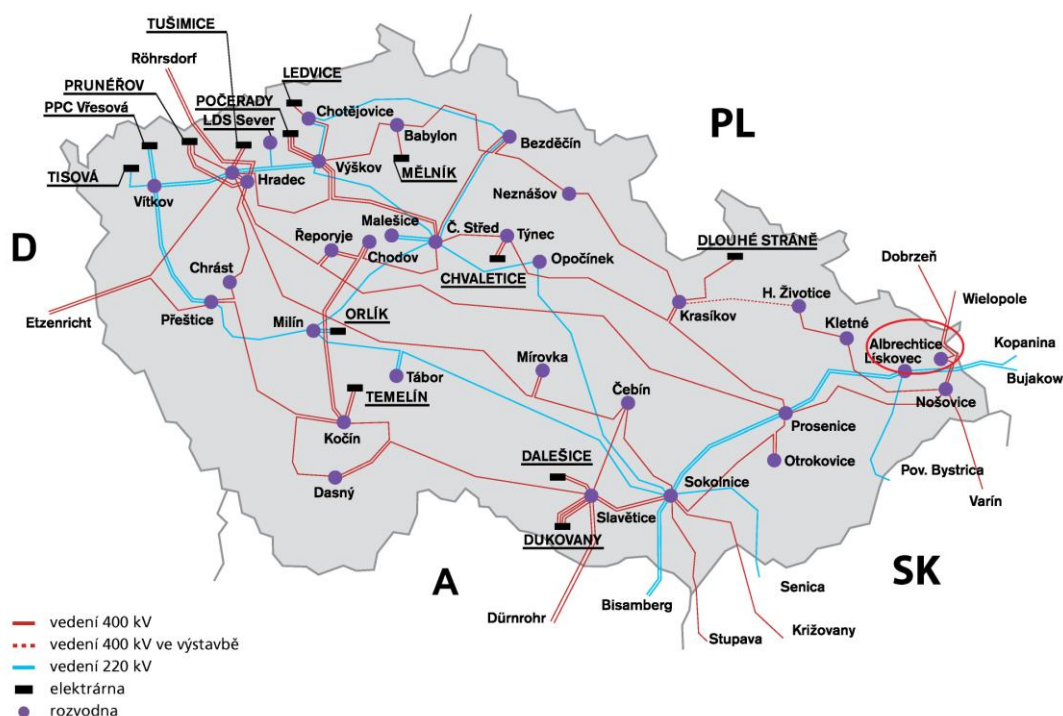
Druhou velkou konkurenční výhodou je vlastnictví certifikátů opravňujících k práci na velmi vysokém napětí a zvláště vysokém napětí. Společnost HUDECZEK SERVICE nabízí v tomto směru zejména projektování, montáž a servis transformátorů a rozvoden a termovizní kontroly a diagnostiky závad na kabelech, transformátorech a rozvodnách napětí. Takto vysoké napětí v České republice není úplně běžné a lze se k němu dostat v podstatě pouze přes práci pro společnosti zabývající se elektroenergetickou přenosovou soustavou a výrobou elektrické energie.



**Vybrané podniky k představení společnosti HUDECZEK SERVICE a možnosti navázání obchodní spolupráce:**

- **ČEPS, a. s.** - tato akciová společnost působí na území České republiky na základě udělené licence jako výhradní provozovatel přenosové elektroenergetické soustavy (elektrická vedení s napětím 220 kV a 400 kV). Společnost spravuje, udržuje, obnovuje a rozvíjí 41 rozvodnů se 71 transformátory a celková délka vedení je 5 610 km. Společnost také zprostředkovává zahraniční přenosy elektrické energie mezi zahraničními zeměmi (ČEPS, a. s., 2016). Jako atraktivní obchodní partner ji lze uvést nejen z hlediska specifčnosti oboru a rozsahu činnosti, ale také proto, že jedna z rozvodnů elektrické energie je umístěna přímo v Albrechticích (viz Obrázek 13), kde sídlí analyzovaná společnost HUDECZEK SERVICE.

**Schéma sítě 400 a 220 kV**



**Obrázek 13: Schéma přenosových sítí 220 kV a 400 kV v České republice (ČEPS, a. s., 2016)**

- **Skupina ČEZ (mateřská společnost ČEZ, a. s.)** - skupiny společnosti ČEZ nabízí služby nejen v oblasti výroby a distribuce elektřiny, tepla a zemního plynu, ale zaměřují se také na těžbu uhlí. Je to tedy atraktivní partner pro navázání spo-

lupráce nejen v oblasti využití kvalifikace na vysoké a zvláště vysoké napětí (zejména v okolí elektráren a jediných dvou jaderných elektráren v ČR), ale také v oblasti služeb zajišťujících diagnostiku, servis, údržbu a opravy těžebních dolních strojů a zařízení. Společnost ČEZ, a. s. nakupuje od svých dodavatelů nejen výrobky, ale také služby. Činí tak mimo jiné v rámci výběrových řízení, ať už veřejných či neveřejných (podlimitních) zakázek. K neveřejným zakázkám se lze dostat na online portálu, kde se mohou potenciální dodavatelé zaregistrovat a získat tak přístup k informacím o zakázkách a jejich dokumentaci. Se společností ČEZ je také možné navázat spolupráci v oblasti realizace přípojek nízkého napětí (NN) například u rodinných domů (Skupina ČEZ, 2016).

Společnost HUDECZEK SERVICE se v současné době nezaměřuje na zákazníky typu "domácnost". Pokud by se na ně ale v budoucnu zaměřovat začala, určitě by bylo vhodné zvážit také formu spolupráce v realizaci přípojek (viz kapitola 2.3.1 Stávající konkurence, kdy bylo zjištěno, že 3 z 5 vybraných konkurentů tyto služby nabízí).

### **3.1.3 Postup a přínosy realizace návrhu rozvoje**

V případě, že by se společnost HUDECZEK SERVICE rozhodla tento návrh realizovat, bylo by nutné, aby vedení společnosti spolu s asistentkou ředitelky zpracovalo potřebné podklady k navázání kontaktu s navrhovanými společnostmi a podniky. Vedení by tedy stanovilo požadavky na podklady, zadalo jejich zpracování asistentce, následně by provedlo revizi dokumentů a případně s připomínkami vrátilo podklady k přepracování. Tyto propagační firemní podklady pak bude nutné graficky zpracovat a vytisknout. Vzhledem k tomu, že jde o navázání oficiální obchodní spolupráce mezi společnostmi, není vhodné volit jako formu oslovení například telemarketing.

Vytvořené materiály by tedy byly vybraným společností zaslány poštou s nabídkou osobního setkání a prezentace služeb společnosti HUDECZEK SERVICE. Až po přijetí těchto materiálů společnostmi je možné je telefonicky oslovit a ověřit, zda podklady byly v pořádku doručeny a zda mají zájem o osobní schůzku.

Schůzky se zúčastní kompetentní osoba z vedení společnosti s doprovodem (například vedoucím pracovníkem pro nabízené služby, případně asistentkou), aby osobně odprezentovala, čím si mohou společnosti partnersky prospět.

## Časový harmonogram

V Tabulce 14 je přehledně znázorněn navržený harmonogram realizace návrhu.

**Tabulka 14: Časový harmonogram realizace návrhu navázání obchodních partnerství (Vlastní zpracování)**

Činnost	Termín
Zadání + zpracování podkladů	1. týden červen 2016
Oslovení vybraných společností	2. týden červen 2016
Ověření zájmu telefonním kontaktem	3. týden červen 2016
Realizace osobní schůzky	červenec - srpen 2016

## Očekávané přínosy realizace návrhu rozvoje

### - Kvalitativní:

- **Lepší využití lidských zdrojů v průběhu roku** z důvodu získání nových zakázek s jinými sezónními vlivy nebo zcela bez vlivů.
- **Získávání nových zkušeností a referencí zákazníků** při využívání certifikací a oprávnění.

### - Kvantitativní:

Cílem tohoto návrhu je získání 7 nových zakázek v průběhu 4 let a zvýšení tržeb o 20 %. Z dosavadních údajů zjištěných z analýz společnosti můžeme říci, že v minulém roce společnost dosáhla při realizaci 30 zakázek tržeb ve výši 13,1 mil. Kč. Průměrně tak vychází hodnota zakázky na 436 667 Kč (je to ale samozřejmě opravdu jen průměrná hodnota - servisní a údržbové zakázky se pohybují v řádu tisíců korun, zatímco realizace velké zakázky jako subdodavatel elektrických a strojních prací a dodávek zařízení může dosahovat i 3 mil. Kč). Celkový vliv výnosů a nákladů na VH viz dále v Tabulce 16.

- Pokud by bylo tedy získáno během čtyř let 7 nových zakázek v průměrné hodnotě 436 667 Kč, tržby by společnosti vzrostly během čtyř let cca o 3,06 mil. Kč.
- Kdyby bylo získáno alespoň 6 nových zakázek, byl by splněn cíl zvýšení tržeb o 20 % (tj. zvýšení tržeb o 2,62 mil. Kč).

### Náklady na realizaci návrhu rozvoje

Náklady na opatření vyplývají z dříve uvedeného popisu postupu realizace toho návrhu rozvoje. Nutno říci, že mzdové náklady pracovníků jsou počítány z hlediska vzniklých úkonů, ale jejich mzda by o tuto částku nebyla navýšena. V tomto případě je počítáno s částkou 600 Kč/hod na vedoucího pracovníka, 200 Kč/hod na asistentku a průměrná částka 400 Kč/hod na pracovníka na služební cestě. Pouze z hlediska času stráveného na služebních cestách by bylo v případě trvání cesty 5 až 12 hodin započítáno stravné minimálně 70 Kč na pracovníka. Provoz automobilu je pak počítán jako průměrná délka cesty do sídel navrhovaných společností cca 600 km při cestě tam a zpět a nákladech na automobil 5,5 Kč/km. Náklady jsou přehledně znázorněny v Tabulce 15.

**Tabulka 15: Náklady na rozvoj v oblasti obchodních partnerství (Vlastní zpracování)**

<b>Předmět nákladu</b>	<b>Náklady</b>
Vedoucí pracovník - zadání tvorby podkladů pro prezentaci, revize dokumentů	2 400 Kč
Asistentka - zpracování podkladů	1 600 Kč
Tisk podkladů pro oslovované společnosti	3 000 Kč
<b>CELKEM NA PŘÍPRAVU PREZENTACE</b>	<b>7 800 Kč</b>
Čas 2 pracovníků strávený na služebních cestách	6 400 Kč/den
Provoz automobilu na služebních cestách (cca 600 km)	3 300 Kč/den
<b>CELKEM NA JEDNU PRACOVNÍ CESTU</b>	<b>9 700 Kč/den</b>

### Předpokládané výnosy a náklady z realizace návrhu

V Tabulce 16 je znázorněn přehled předpokládaných výnosů a nákladů. Rok 2015 je použit jako výchozí pro hodnocení tržeb a nákladů zakázek, vývoj jednotlivých položek byl zpracován na základě konzultace s vedením společnosti a odborných odhadech vzhledem ke zkušenostem v oboru.

Velmi zjednodušeně se předpokládá vývoj tržeb vycházející ze současných hodnot při získání 7 nových získaných zakázek, rozložených dle průměru na 1 zakázku v roce 2016 a po 2 zakázkách pak v každém následujícím roce. V takovém případě by

pak souhrnný čistý výsledek hospodaření podniku po získání nových zakázek v následujících 4 letech (do konce roku 2019) měl dosáhnout výše přibližně 3,2 mil. Kč. Reálná hodnota by byla ovšem trochu jiná po zahrnutí položek jako jsou např. odpisy, nákladové úroky a ostatní finanční náklady.

**Tabulka 16: Plán předpokládaných výnosů a nákladů po realizaci návrhu (Vlastní zpracování)**

	Výsledky provozu [Kč]	Období 2015	Období 2016	Období 2017	Období 2018	Období 2019
1	Tržby provozní	13 124 509	13 561 176	14 434 510	15 307 844	16 181 178
2	<b>Výnosy provozní celkem</b>	<b>13 124 509</b>	<b>13 561 176</b>	<b>14 434 510</b>	<b>15 307 844</b>	<b>16 181 178</b>
3	Spotřeba materiálu	3 106 000	3 208 498	3 413 494	3 618 490	3 823 486
4	Spotřeba energie	186 000	186 000	186 000	186 000	186 000
5	Náklady na služby	2 400 087	2 420 000	2 460 000	2 500 000	2 540 000
6	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>7 432 422</b>	<b>7 746 678</b>	<b>8 375 016</b>	<b>9 003 354</b>	<b>9 631 692</b>
7	Osobní náklady	6 685 120	6 905 729	7 346 947	7 788 165	8 229 383
8	Ostatní náklady	116 236	120 072	127 997	136 444	145 450
9	<b>Náklady provozní celkem</b>	<b>12 493 443</b>	<b>12 840 299</b>	<b>13 534 437</b>	<b>14 229 099</b>	<b>14 924 318</b>
10	<b>HV provozní</b>	<b>631 066</b>	<b>720 877</b>	<b>900 073</b>	<b>1 078 745</b>	<b>1 256 860</b>
11	Daňová sazba [%]	19	19	19	19	19
12	Daň z příjmu	119 903	136 967	171 014	204 962	238 803
13	<b>HV čistý</b>	<b>511 163</b>	<b>583 911</b>	<b>729 059</b>	<b>873 783</b>	<b>1 018 056</b>

### Potenciální rizika návrhu

Rizikem může být v tomto případě **zmařený potenciál obchodního partnerství** z důvodu nezájmu vybrané společnosti. Reálné dopady rizika na společnost tedy nejsou žádné, hrozí pouze vynaložení nákladů na realizaci oslovení společností. Jsou tedy ohrožena pouze potenciální navýšení tržeb při získání nových zakázek. Můžeme říci, že pravděpodobnost tohoto rizika je u každé vybrané společnosti 50 %, buď společnost bude návrhem spolupráce zaujata, nebo ne. Riziko je pro společnost akceptovatelné.

Pokud by došlo díky tomuto návrhu oslovení nových společností opravdu k navázání obchodního partnerství, bylo by **pak nutné zvažovat u konkrétních zakázek,**

**jaká by byla rizika jejich realizace**, jak a kým by tyto realizace měly být financovány, aby se neopakovala situace společnosti HUDECZEK SERVICE před třemi lety v Polsku, kdy došlo k neuhrazení zakázky zákazníkem, a podobně. Pravděpodobnost tohoto rizika není příliš velká, většina navržených podniků k oslovení jsou podniky státní, jež mají jasně dané způsoby financování a průběhu zakázek. Ovšem dopad by na podnik mohl být z hlediska vložených nákladů do zakázky poměrně vysoký (a to právě ve výši vynaložených nákladů na nákup materiálů a mzdy zaměstnanců podílejících se na realizaci zakázky). Společnost by se měla riziku pokud možno vyhnout pečlivým prozkoumáním zadávací dokumentace a smluvních podmínek týkajících se konkrétní zakázky.

### **Závěrečný komentář k návrhu**

Tento návrh rozvoje je zaměřen na navazování a budování nových obchodních spoluprací. Všechny navrhované společnosti a podniky byly vybrány z hlediska možnosti využití potenciálu konkurenční výhody společnosti HUDECZEK SERVICE.

Největší potenciál z hlediska využití certifikace Lloyd a vhodných typů zakázek má společnost České přístavy, a. s., která provozuje veřejné přístavy a má sama dceřinou společnost, která na vodních tocích realizuje stavby vodních děl. Společnost realizuje zakázky nejen v oblasti stavebních činností, ale provádí také modernizace a remotorizace plavidel, s čímž má společnost HUDECZEK SERVICE praxi, kdy před několika lety prováděla kompletní výměnu starých naftových motorů na lodních plavidlech za moderní elektromotory.

Z hlediska využití certifikace pro VVN a ZVN pak vidím potenciál u společnosti ČEPS, a. s., která každoročně vypisuje výběrová řízení pro subdodavatelské firmy zajišťující tzv. podpůrné služby. Je to výhradní provozovatel přenosové soustavy v ČR a mít s ním navázané obchodní partnerství by pro společnost HUDECZEK SERVICE mohlo být opravdu přínosné.

Vždy je ale možnost, že oslovená společnost o spolupráci nebude mít zájem, případně zájem mít bude, ale nebude mít v blízké době možnost požadovat realizaci zakázky. I v takovém případě je ale vhodné získávat nové obchodní kontakty a budovat povědomí o společnosti i za hranicemi Moravskoslezského kraje, a to navíc v oblasti, ve které může být realizace zakázek velmi přínosná nejen finančně, ale také získanými zkušenostmi.

### 3.2 Rozvoj v oblasti získávání zakázek

Společnost HUDECZEK SERVICE působí ve většině velkých zakázek pro průmyslové podniky jako subdodavatel určité části realizace projektu, a to v oblasti projektování, montáže a instalace elektrotechnických a strojních zařízení. Jako subdodavatel je společnost odkázaná na výskyt vhodných zakázek k realizaci, které si může sama vyhledat například jako veřejnou zakázku, nebo může být realizační firmou přímo oslovena ke spolupráci (právě na navázání takové spolupráce se zaměřuje návrh rozvoje v kapitole 3.1). Jak bylo ale zjištěno z analýz, dosavadní realizace těchto zakázek byla velmi sezónní záležitostí. Z hlediska rozvoje společnosti by proto bylo vhodné své síly do budoucna více zaměřit na **získávání nových zakázek na takové služby, které je společnost schopna pokrýt vlastními silami a které zároveň tvoří svou širší její konkurenční výhodu**. Vzhledem k portfoliu nabízených služeb a přístrojů, kterými společnost disponuje, **mezi tyto služby můžeme zařadit:**

- Oprava, servis, rekonstrukce a údržba elektrických zařízení do 800 kV
- Projektování systému údržby
- Diagnostika elektrických zařízení - vibrodiagnostika, termovizní měření
- Speciální posuzování zbytkové životnosti strojních a elektrických zařízení
- Měření uzemnění a dotykového napětí
- Projektování a programování řídicích systémů

Dle výsledků analýz v předchozích kapitolách víme, že servisní smlouvy měly v minulém roce 2015 podíl 7 % (viz Graf 7) na celkovém počtu 30 zakázek, což v absolutním vyjádření znamená 2 zakázky. Na to, jak široké služby v této oblasti může podnikům společnost nabídnout, je to počet zakázek opravdu malý. Na tržbách pak měly služby související se servisem a údržbou reálně podíl 4 %, tedy celkem 523 000 Kč. Servisní zakázky (ať už získané servisními smlouvami či jiným způsobem) každoročně ubývají (v roce 2014 měly podíl na tržbách 4,4 %). Problém vidí vedení společnosti především v nedostatečných vědomostech odborné veřejnosti o oboru možnostech údržby a včasné diagnostiky zařízení. V minulém roce společnost rozšířila svou nabídku služeb právě o výše zmíněná měření uzemnění a dotykového napětí, která jsou nařízena československými technickými normami (ČSN), ale často společnost naráží na to, že zodpovědné osoby ve společnostech nebo revizní technici neví, jak se tato měření provádí, nebo nemají potřebné přístrojové vybavení.

**V rámci tohoto návrhu rozvoje jsou stanoveny následující cíle:**

- **Navýšení počtu zakázek v oblasti služeb servisu a údržby alespoň o 3 zakázky ročně v průběhu následujících 4 let** (ideálně pro vytížení období mimo sezónu, tj. březen - srpen)
- **Zvýšení podílu těchto zakázek na tržbách v průběhu 4 let na 15 %**

V následujících podkapitolách je konkrétní návrh pro získávání nových zakázek v oblasti servisu a údržby elektrických strojů a zařízení zpracovány podrobněji a následně jsou sumarizovány předpokládané dopady (náklady a přínosy pro společnost (kvantitativní, kvalitativní) a možná rizika realizace) včetně harmonogramu realizace.

### **3.2.1 Návrh na pořádání seminářů pro rozšíření povědomí o technologiích údržby**

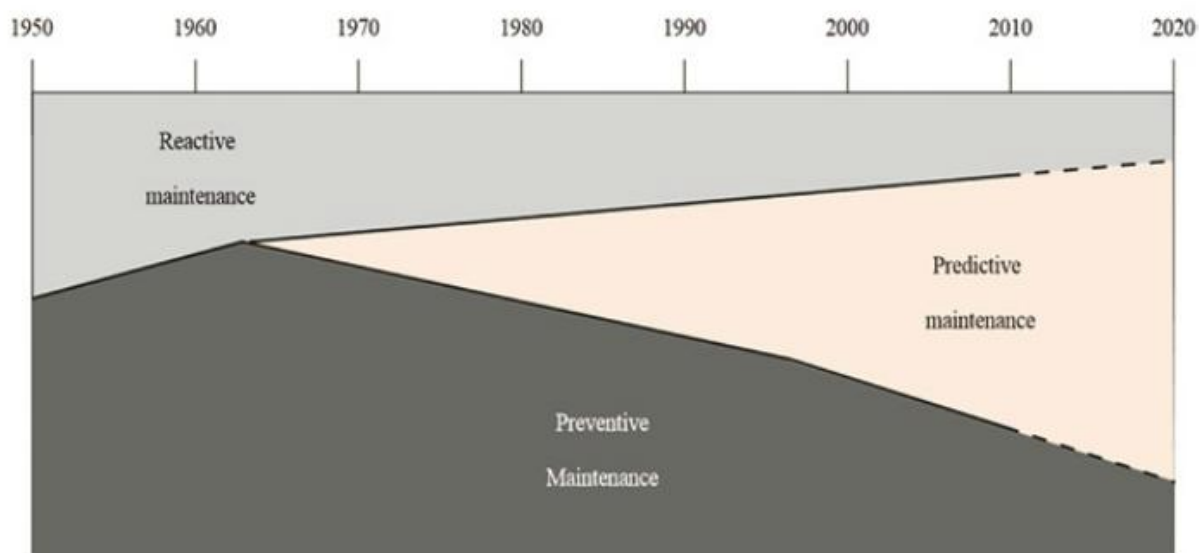
Majitel společnosti pan Ing. Mečislav Hudeczek, PhD. a paní ředitelka Ing. Miroslava Grigorescu jsou členy Moravskoslezského elektrotechnického svazu (dále jen MSES), jehož předsedou představenstva je sám majitel společnosti HUDECZEK SERVICE. Tento svaz je nekomerční zájmovou organizací a pro své členy mimo jiné pořádá několikrát za rok přednášky nebo konference technického a vzdělávacího směru. Tento svaz byl založen v roce 1995, ale při pohledu na webové stránky je jasné, že z hlediska internetu není aktivní, poslední vložené aktuality jsou z roku 2013 a kalendář akcí je prázdný. Komunikace s členy probíhá pouze po e-mailu s pozvánkami na již zmíněné přednášky či konference (MSES, 2011).

Sám majitel společnosti přednáší nebo se účastní pořádaných konferencí, proto se nabízí tohoto členství využít a věnovat se rozšiřování povědomí o příslušných tématech, zároveň také rozprodit online aktivitu tohoto svazu a webové stránky svazu aktualizovat. Semináře bývají pořádány například na témata z oboru elektro specifické pro práce na konkrétních elektrozařízeních do napětí 1 000 V nebo o strojních zařízeních používaných při hornické činnosti a jejich bezpečnosti apod.

Jako nové téma pro odbornou veřejnost by mohlo být **představení nabízených služeb prediktivní údržby strojních a elektrických zařízení zaměřené na odhad zbytkové životnosti zařízení a jeho jednotlivých součástí**. Při takovéto predikci se dá předpovědět, v jakém stavu zařízení je, jak dlouho ještě vydrží v provozuschopném stavu a kde se nachází jeho slabé místo, které může vypovědět jako první svou funkčnost,



případně jaké je obecně slabé místo celého zařízení a je ho tedy nutné více sledovat a zaměřit na něj při kontrolách pozornost. Celý tento **prediktivní systém údržby navazuje také na zmiňovaný příchod tzv. průmyslové revoluce Industry 4.0** (viz kapitola 2.2.5 Technologické faktory v rámci SLEPT analýzy). V rámci Industry 4.0 je totiž výrobní nebo zpracovatelská činnost podniku téměř či úplně automatizovaná a jakékoliv prostoje zařízení způsobují velké finanční a časové ztráty. Jak je možné vidět na Obrázku 14, v celkovém poměru výrazně klesá nutnost preventivní servisní údržby, která zjišťuje okamžitý stav zařízení, a reaktivní údržby, která řeší až vzniklé problémové situace, ale výrazně roste podíl prediktivní údržby a měření, v rámci kterých je možné dostatečně včas zjistit vznikající problém a zajistit tak potřebou opravu nebo výměnu součástky či zařízení dřív, než se zařízení porouchá, nebo alespoň naplánovat vše časově tak, aby dopad zastavení výroby byl co nejmenší (Bielesch, 2016).



**Obrázek 14: Podíl jednotlivých typů údržby a jejich trendy (Bielesch, 2016)**

**Dalším tématem** semináře by pak mohlo být **představení "auditu údržby"**, který by společnost HUDECZEK SERVICE mohla **nabízet jako komplexní službu** pro analýzu současného stavu údržbového systému v konkrétní společnosti, v rámci projektování tento systém poupravit či změnit a poté poskytovat tyto servisní, údržbové a opravářské služby. Tento výkonnostní audit by zohledňoval jak údržbu zařízení, tak také jeho bezpečnost, jeho případné dopady na životní prostředí a hlídal by kritická ztrátová místa a umožňoval tak efektivnější řízení nákladů podniku (Výkonnostný audit údržby, 2016).

### 3.2.2 Postup a přínosy realizace návrhu rozvoje

**Realizace návrhu pořádání seminářů** je podmíněna zejména odbornou přípravou majitele společnosti na prezentaci dané problematiky. Se zpracováním prezentačních materiálů a oslovením členů MSES a zákazníků z databáze společnosti HUDECZEK SERVICE může pomoci asistentka, případně dle potřeby kvalifikovanější práce ředitelka společnosti. Účast členů na těchto seminářích a konferencích MSES bývá většinou placená a výdělek z účasti jde právě na konto svazu MSES, stejně tak náklady na organizaci této akce pak pokrývá MSES ze získaných plateb za účast. Majitel společnosti HUDECZEK SERVICE by tedy neměl náklady spojené s realizací semináře a obdržel by dokonce částku cca 4 000 Kč za svou účast jako přednášející.

Přednesení navrhovaných témat prezentací lze nabídnout i organizátorům jiných konferencí, na které bývá majitel společnosti přizván jako prezentující odborník a specialista v oboru.

#### Časový harmonogram

V následující Tabulce 17 je přehledně znázorněn harmonogram realizace návrhu opatření vedoucích k získání většího počtu zakázek v oblasti poskytování servisních, opravárenských a údržbových služeb.

**Tabulka 17: Časový harmonogram realizace návrhu pořádání odborného semináře (Vlastní zpracování)**

Činnost	Termín
Dohodnutí termínu semináře v MSES	1.-2. týden červen 2016
Oslovení členů MSES a zákazníků	3. týden červen 2016
Konání odborného semináře	červenec 2016

#### Očekávané přínosy realizace návrhu rozvoje

- **Kvalitativní:**

- Podpoření **povědomí o tématu a tvorba budoucí poptávky po službách** tematickými semináři
- Podpoření **vnímání společnosti jako specialistů** na danou problematiku
- **Efektivnější využití pracovníků** v mimosezónním období

- **Kvantitativní:**

- Cílem tohoto návrhu je získat **čtyři nové zakázky** na servisní, opravárenské a údržbové práce **každý rok po dobu následujících tří let**, ideálně rovnou servisní smlouvy, které by zajistily společnosti trvalejší příjem z těchto služeb. Počet servisních smluv za minulý rok byly 2, v roce 2018 by tedy společnost mohla mít 14 servisních smluv nebo samostatných zakázek, které by jí mohly zajišťovat trvalý příjem nezávisle na realizaci dalších zakázek v oboru elektro.
- Podíl servisních, opravárenských a údržbových služeb na tržbách za minulý rok 2015 byl 4 %, tedy 523 tisíc Kč. Pokud by byl naplněn cíl **zvýšení jejich podílu na tržbách na 15 %**, dosáhly by tržby nezávislé na realizaci ostatních zakázek v oboru elektro hodnoty 1 965 tisíc Kč. Pokud by o částku nových zakázek tržby přímo vzrostly, pak by jejich hodnota pouze po zvýšení počtu zmíněných servisních a údržbových zakázek byla za tři roky 14 541 tisíc Kč.

**Náklady na realizaci návrhu rozvoje**

Přehled nákladů na realizaci je zanesen v Tabulce 18. Z hlediska nákladů bylo pro tyto dva návrhy počítáno s výší mzdy vedoucího pracovníka 600 Kč/hod, mzdou asistentky 200 Kč/hod, náklady za dopravu byly stanoveny při ceně 5,5 Kč/km pro vzdálenost 30 km tam a zpět do Ostravy, kde se akce MSES konají v pronajímaných konferenčních místnostech v hotelech.

**Tabulka 18: Náklady na přípravu a realizaci odborného semináře (Vlastní zpracování)**

<b>Předmět nákladů</b>	<b>Náklady</b>
Vedoucí pracovník - odborná příprava tématu	3 200 Kč
Asistentka - zpracování podkladů k prezentaci	1 600 Kč
Asistentka - oslovení členů MSES a zákazníků e-mailem	600 Kč
Čas vedoucího pracovníka strávený na prezentaci a cestou na místo	3 000 Kč
Cestovní náklady (60 km)	330 Kč
<b>CELKEM NA PREZENTACI</b>	<b>8 730 Kč</b>

### Plán předpokládaných výnosů a nákladů z realizace návrhu

V Tabulce 21 je znázorněn přehled předpokládaných výnosů a nákladů. Rok 2015 je opět použit jako výchozí pro hodnocení tržeb a nákladů zakázek. Celkový vývoj jednotlivých nákladových položek z hlediska realizace tohoto navrženého opatření byl zpracován také na základě konzultace s vedením společnosti a jejich odborným odhadem vzhledem ke zkušenostem v oboru.

V rámci zpracování plánu se vychází ze současných hodnot a předpokládá se vývoj tržeb a nákladů při získání celkově 12 nových získaných zakázek v oblasti servisních, opravárenských a údržbových služeb. Souhrnný čistý výsledek hospodaření podniku při těchto nových zakázkách získaných za následujících 4 roky (do konce roku 2019) měl dosáhnout přibližně 4,28 mil. Kč. Hodnota by byla ovšem trochu jiná po zahrnutí položek jako jsou např. odpisy, nákladové úroky a ostatní finanční náklady.

**Tabulka 19: Plán předpokládaných výnosů a nákladů po realizaci návrhu (Vlastní zpracování)**

	Výsledky provozu [Kč]	Období 2015	Období 2016	Období 2017	Období 2018	Období 2019
1	Tržby provozní	13 124 509	13 386 009	13 778 259	14 170 509	14 562 759
2	<b>Výnosy provozní celkem</b>	<b>13 124 509</b>	<b>13 386 009</b>	<b>13 778 259</b>	<b>14 170 509</b>	<b>14 562 759</b>
3	Spotřeba materiálu	3 106 000	3 140 500	3 190 500	3 240 000	3 270 500
4	Spotřeba energie	186 000	186 000	186 000	186 000	186 000
5	Náklady na služby	2 400 087	2 405 000	2 410 000	2 415 000	2 420 000
6	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>7 432 422</b>	<b>7 654 509</b>	<b>7 991 759</b>	<b>8 329 509</b>	<b>8 686 259</b>
7	Osobní náklady	6 685 120	6 700 000	6 715 000	6 730 000	6 745 000
8	Ostatní náklady	116 236	118 000	120 000	122 000	124 000
9	<b>Náklady provozní celkem</b>	<b>12 493 443</b>	<b>12 549 500</b>	<b>12 621 500</b>	<b>12 693 000</b>	<b>12 745 500</b>
10	<b>HV provozní</b>	<b>631 066</b>	<b>836 509</b>	<b>1 156 759</b>	<b>1 477 509</b>	<b>1 817 259</b>
11	Daňová sazba [%]	19	19	19	19	19
12	Daň z příjmu	119 903	158 937	219 784	280 727	345 279
13	<b>HV čistý</b>	<b>511 163</b>	<b>677 572</b>	<b>936 975</b>	<b>1 196 782</b>	<b>1 471 980</b>

### **Potenciální rizika návrhu**

Prezentace těchto nových a dá se říci netradičních a nezažitých témat má jako kvalitativní přínos tvorbu povědomí o existenci vybraných měření a služeb. Tato prezentace pak má u posluchačů zajistit povědomí o společnosti HUDECZEK SERVICE, o její existenci a nabídce služeb, a také má být podporou pro tvorbu budoucí poptávky po službách řešících prezentovanou problematiku. Rizikem pak samozřejmě je to, že **téma účastníka prezentace sice zaujme, ale na vykonání služeb si vybere konkurenta společnosti**. Tomuto riziku se nedá vyhnout, ale lze se alespoň při prezentaci zaměřit mimo jiné na zdůraznění svých návrhů řešení problematiky, výhod těchto řešení a budování vnímání společnosti jako společnosti odborníků a specialistů, se kterými se vyplatí spolupracovat. Jak bylo také zjištěno v analýze konkurence v rámci kapitoly 2.3.1 Stávající konkurence, nabízené služby jsou velice specifické a běžný konkurent je nenabízí, pravděpodobnost využití jiných konkurenčních společností proto není příliš vysoká.

### **Závěrečný komentář k návrhu**

Návrh rozvoje v této kapitole se zaměřuje na rozšíření možností získávání nových zakázek na specifické služby společnosti HUDECZEK SERVICE, které se podílí na její technické konkurenční výhodě. Zmíněné návrhy mají za cíl zvýšení počtu zakázek a tím také zvýšení současných tržeb.

Způsobem, jak tohoto zvýšení lze dosáhnout, je prezentováním právě těchto specifických služeb a jejich návaznosti na současné a budoucí trendy v údržbě a servisu zařízení v průmyslových podnicích, již v analytické části zmiňovaném příchodu tzv. Industry 4.0. Tato možnost prezentace pro odbornou veřejnost se nabízí přes výše zmiňovaný Moravskoslezský elektrotechnický svaz, který sdružuje členy napříč různými odvětvími průmyslu. Prezentací vybraných témat a představováním společnosti HUDECZEK SERVICE a jejích služeb lze působit na potenciální zákazníky z těchto průmyslových odvětví a vytvářet tak základ pro budoucí poptávku po vybraných službách.

### 3.3 Rozvoj v oblasti finančního řízení společnosti

Tento návrh vyplývá ze zjištění provedených analýz finančních poměrových ukazatelů. Při zpracovávání těchto analýz se potvrdily informace získané při rozhovorech s vedením společnosti HUDECZEK SERVICE, a to ty, že je v rámci jejich hlavní činnosti firma velmi zatížená sezónností získávaných zakázek. Období, kdy má společnost zakázek nejvíce, je vždy od podzimu do prvních měsíců následujícího roku. Tato sezónnost je způsobena zejména tím, že zákazníci jsou často těžební společnosti, jako například kamenolomy a šterkovny, které během letních měsíců pracují a na zimu svou činnost zastavují a požadují výměny zařízení, jejich údržbu a servis apod.

Tato sezónnost zakázek se pak samozřejmě odráží v tom, kdy jsou zakázky fakturovány, jakou mají dobu splatnosti (jak již bylo řečeno dříve v analýzách, někteří zákazníci mívají nastavenou splatnost i 60-120 dní) a kdy je zákazníci reálně uhradí. Pro společnost HUDECZEK SERVICE nastává každý rok situace, kdy jsou jim vyměřovány daně z příjmů z daňového základu, ve kterém jsou započítány tržby ze zakázek, které má společnost vyfakturované, ale k jejichž úhradám ještě nedošlo. Společnost tak nemá reálnou možnost peníze z tržeb využít například pro investiční nákup hmotného majetku a jeho následné odečtení od základu daně (využití uplatnění majetku do hodnoty 40 000 Kč v nákladech nebo daňových odpisů majetku v hodnotě vyšší než 40 000 Kč).

Z finanční analýzy bylo při zpracování některých poměrových ukazatelů zjištěno, že společnost má ke konci roku, tedy k 31.12., kdy se dělají účetní závěrky, velmi vysoké hodnoty pohledávek vůči svým zákazníkům (tj. nezaplacených faktur). V roce 2015 dosáhla výše těchto pohledávek hodnoty 4,606 mil. Kč, v předchozím roce 2014 dokonce 8,241 mil. Kč.

Účetnictví podniků v České republice je upravováno zákonem č. 563/1991 Sb., zákonem o účetnictví, novelizovaném v roce 2012 novelou č. 335/2011, který umožňuje podnikům bez nutnosti zdůvodňovat své rozhodnutí podat žádost o změnu účetního období (od 1. 1. do 31. 12.) na hospodářský rok (je možné si ho zvolit dle potřeb na období v délce 12 měsíců, kdy musí začínat prvním dnem kteréhokoliv měsíce a končit v následujícím roce posledním dnem měsíce předcházejícího měsíci, v němž hospodářský rok začíná). To stejné platí pro zdaňovací období, které je upravováno zákonem

č. 586/1992 Sb., zákonem o daních z příjmů, a je také ho změnit na hospodářský rok (Uvírová, 2013).

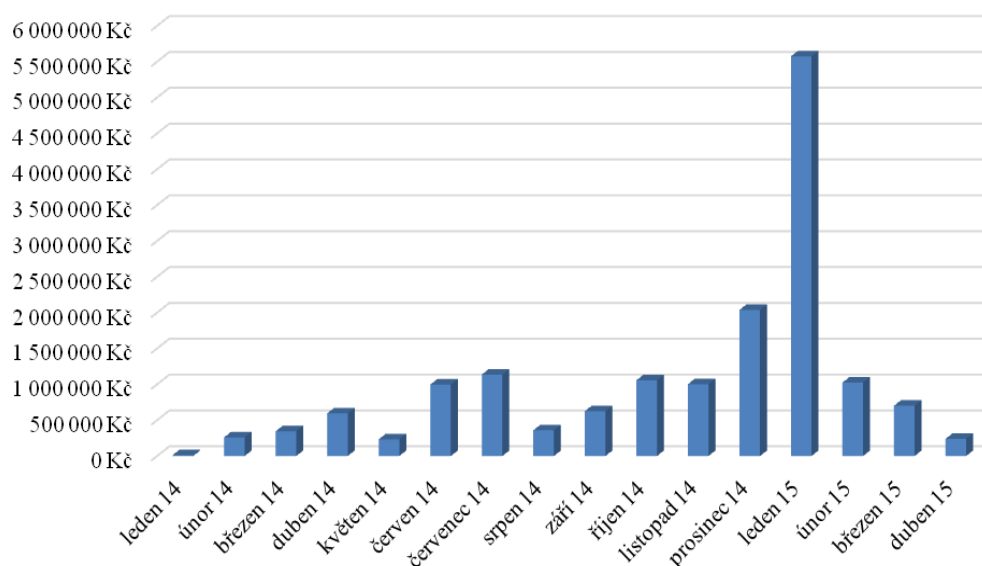
**V rámci tohoto návrhu rozvoje jsou stanoveny následující cíle:**

- **Zvýšení vlastních finančních zdrojů volných k investicím do dlouhodobého majetku a zaměstnanců na 500 tisíc Kč v novém hospodářském roce**
- **Zvýšení odpisů majetku o 20 % v novém hospodářském roce → snížení základu daně**

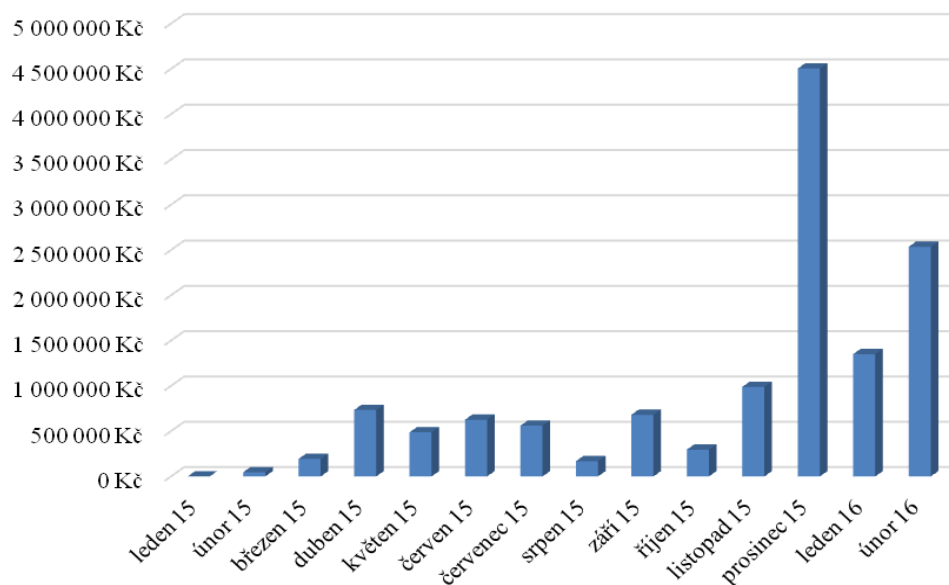
Následující podkapitola představuje konkrétní návrh změny hospodářského roku, očekávané dopady této změny (náklady a přínosy pro společnost, kvantitativní/kvalitativní a možná rizika realizace) včetně postupu a harmonogramu realizace.

### **3.3.1 Návrh změny účetního období na hospodářský rok**

Pro návrh vhodného období pro hospodářský rok je nutné zjistit reálný stav toků peněžních příjmů z vydaných faktur zákazníkům. Tento přehled příjmů je znázorněn pro faktury vydané v roce 2014 v následujícím Grafu 16 a pro faktury vydané v roce 2015 v Grafu 17. Vedení společnosti potvrzuje, že tento trend se opakuje každoročně přibližně do března. Duben v roce 2014 už je považován za celkem extrémní případ příjmu platby za fakturu vydanou v předcházejícím roce.



**Graf 16: Příjmy z faktur vystavených v roce 2014 (Zpracováno dle Vnitropodnikových dokumentů)**



**Graf 17: Příjmy z faktur vystavených v roce 2015 (Zpracováno dle Vnitropodnikových dokumentů)**

Na základě těchto grafů **lze tedy společnosti navrhnout změnit hospodářský rok na období 1. 4. - 31. 3. následujícího roku**. Pro stejné období by pak bylo posunuto také zdaňovací období. Daňové přiznání se podává do 3 měsíců po skončení účetního období/hospodářského roku, tj. nejpozději do 30. 6. Je tedy nutné, aby s tím společnost počítala i z hlediska platby daně a dostupných finančních prostředků na tuto platbu.

Při přechodu společnosti z účetního období na hospodářský rok **je nutné také zvolit tzv. přechodné období**. Je to období, které společnost volí pro dobu mezi koncem minulého účetního období a začátkem nově stanoveného hospodářského roku. Existují dvě možnosti volby období, s tím, že každé má své výhody i nevýhody (Uvířová, 2013):

- **Přechodné období kratší než 12 měsíců** - lze jej považovat za účetní období, ale není obdobím zdaňovacím. **Výhodou** tedy je možnost uplatnění všech odčitatelných položek a slev na dani a uplatnění odpisů v poloviční výši. **Nevýhodou** pak je, že poloviční výše odpisů platí i při období dlouhém 11 měsíců, nelze tvořit zákonné rezervy a opravné položky a vzniká povinnost podat daňové přiznání do 1 měsíce ukončení přechodného období.
- **Přechodné období delší než 12 měsíců a kratší než 23 měsíců** - lze jej považovat jak za účetní, tak také za zdaňovací období. **Výhodou** je uplatnění veškerých daňových nástrojů, včetně rezerv a opravných položek, a také podání daňo-



vého přiznání v klasické 3měsíční lhůtě po skončení období. **Nevýhodou** je, že veškeré daňové nástroje lze uplatnit pouze jednou, a to včetně odpisů.

Pro společnost je tedy nutné zvážit výhody a nevýhody obou těchto přechodných období a vybrat pro sebe to vhodnější. Vzhledem k tomu, že by nově zvolený hospodářský rok začínal v dubnu a od začátku roku by uběhly pouze 3 měsíce, jeví se jako **výhodnější varianta zvolit období kratší než 12 měsíců**. Společnost by totiž mohla uplatnit poloviční výši odpisů počítanou ze základu daně, který by za první tři měsíce roku společnosti byl velmi malý, možná i nulový (v případě, že by šel do záporných hodnot, dalo by se to uplatnit v následujícím období jako náklad). V těchto prvních měsících roku totiž společnost nerealizuje zakázky, neměla by tedy pro výpočet základu daně téměř žádné výkony a osobní náklady by naopak byly proti výkonům výrazně vyšší. Nevýhodou je pak povinnost podat po skončení tohoto 3měsíčního přechodného období daňové přiznání do 1 měsíce.

### **3.3.2 Postup a přínosy realizace návrhu rozvoje**

Vedení společnosti by si mělo pečlivě nastudovat veškerá práva a povinnosti, které z této změny hospodářského roku plynou. Ze zákona vzniká povinnost oznámit přechod na hospodářský rok a volbu přechodného období buď nejpozději 3 měsíce před začátkem plánovaného začátku hospodářského roku, nebo před koncem posledního účetního období - záleží na tom, co nastane dříve.

Vzhledem k tomu, že navrhuji začátek hospodářského roku od dubna, je nutné změnu oznámit příslušnému správci daně do 31. 12. (kteréhokoliv roku, když se v následujícím roce společnost rozhodne započít hospodářský rok). V tomto případě je z důvodu sídla společnosti v Albrechticích v Moravskoslezském kraji správcem daně Územní pracoviště Finančního úřadu v Havířově. **Důvod změny hospodářského roku nemusí být nikomu vysvětlován ani obhajován**, ačkoliv tomu tak až do roku 2004 bylo (o změnu se musel žádat finanční úřad). Změnu hospodářského roku by měla nahlásit úřadu kompetentní osoba s pravomocí jednat s finančním úřadem.

Po nahlášení změny úřadu je nezbytné seznámit firemní pracovníky s plánovanou změnou hospodářského roku, s tím, jaké to má případně dopady na jejich práci nebo na zákazníky. Je potřeba také aktualizovat některé firemní dokumenty, ve kterých se například propočítávají rozpočty na určitá období roku apod. Ve chvíli, kdy bude končit

březen, je nutné založit v účetním programu nové účetní období a nastavit jej v plánovaném rozmezí hospodářského roku. Protože je tato změna spojena s krátkým přechodovým obdobím, nesmí vedení společnosti zapomenout také na podání předčasného daňového přiznání.

Je vhodné také zmínit, že **kdyby se v budoucích letech změnila situace společnosti**, změnila se sezónnost prací, byly by zařazeny do portfolia další služby nebo výroba, které by narušily vázanost příjmů na současnou sezónnost prací, nebo by hospodářský rok z jakéhokoliv důvodu společnosti nevyhovoval, **je možné bez problémů vrátit hospodářský rok zpět na účetní období**. Je ale možné změnu provést pouze jednou za účetní období/hospodářský rok, tzn. že minimálně jednou musí nové období proběhnout.

### Časový harmonogram

V Tabulce 20 je přehledně znázorněn navržený harmonogram realizace návrhu.

**Tabulka 20: Časový harmonogram realizace návrhu změny hospodářského roku (Vlastní zpracování)**

Činnost	Termín
Nastudování tématu změny hospodářského roku vedoucími pracovníky	červen 2016
Sepsání oznámení o změně hospodářského roku	1. týden listopad 2016
Zajištění doručení oznámení příslušnému úřadu	2. týden listopad 2016
Seznámení pracovníků s vlivem změny hospodářského roku	3. týden listopad 2016
Úprava firemních dokumentů potřebných pro fungování firmy souvisejícími s novým hospodářským rokem	prosinec 2016 - březen 2017
Nastavení účetního programu na nový hospodářský rok	přelom březen/duben 2017
Podání daňového přiznání za krátké přechodové období	do konce dubna 2017

## Očekávané přínosy realizace návrhu rozvoje

### - Kvalitativní:

- Společnost bude mít **možnost lépe využít peněžních toků a získá tak příležitost více investovat** do majetku a rozvoje společnosti.
- **V době největšího vytížení** pracovníků společnosti (včetně vedení společnosti) **nebude nutné "ztrácet" čas** sestavováním účetní závěrky a inventury a **využije se naopak menší pracovní vytíženosti pracovníků v době po sezónních zakázkách.**

### - Kvantitativní:

- V prvním roce v rámci přechodného období a nového hospodářského roku budou **odpisy uplatněny 1,5krát**, což je pro společnost vlastníci v současné době dlouhodobý úvěr velmi výhodné
- Vzhledem k tomu, že se změní období, ve kterému bude společnost dělat účetní závěrku, změní se také hodnoty některých položek v jednotlivých finančních výkazech (rozvaha, výkaz zisků a ztrát), zejména hodnoty oběžných aktiv a krátkodobých dluhů. Díky tomu se také změní hodnoty některých poměrových finančních ukazatelů. **Zlepšení finančních ukazatelů může společnosti pomoci lépe působit na společnosti a investory**, se kterými bude v budoucnu chtít navázat spolupráci, což **lze považovat také za kvalitativní přínos.**
- **Díky investičním nákupům se společnosti v důsledku následných odpisů majetku sníží základ daně**, ze kterého je vyměřována výše daně z příjmů právnických osob ve výši 19 %. Vedení společnosti předpokládá, že by mohlo v prvním hospodářském roce investovat cca 400 tisíc Kč do nákupu potřebných zařízení (tedy dlouhodobého majetku) a cca 100 tisíc Kč do ročních odměn zaměstnanců. Kdybychom předpokládali investici do majetku s délkou odpisování 3 a 5 let rovnoměrným typem odepisování majetku, **zvýšila by se hodnota odpisů o cca 70 tisíc Kč.**

### Náklady na realizaci návrhu rozvoje

Náklady v tomto případě zahrnují náklady na mzdy pro vybrané činnosti, viz Tabulka 22. Počítáno je s výší mzdy vedoucího pracovníka 600 Kč/hod, asistentky 200 Kč/hod a v rámci seznámení pracovníků se změnami (nejspíš všem pracovníkům v rámci hromadné porady, tj. 22 zaměstnanců) byla pro výpočet použita průměrná výše hodinové mzdy 250 Kč/hod.

**Tabulka 21: Náklady na realizaci návrhu změny hospodářského roku (Vlastní zpracování)**

Předmět nákladů	Náklady
Vedoucí pracovníci - studování tématu	7 200 Kč
Vedoucí pracovníci - zadání tvorby oznámení asistentce, revize a podpis dokumentu	1 200 Kč
Asistentka - sepsání oznámení a zajištění jeho doručení	600 Kč
Seznámení pracovníků se změnami souvisejícími se zavedením nového hospodářského roku	6 600 Kč
Úprava firemních dokumentů	4 800 Kč
Přenastavení účetního programu - administrátor systému	600 Kč
Zpracování daňového přiznání za přechodové období	8 000 Kč
<b>CELKEM ZA ZMĚNU HOSPODÁŘSKÉHO ROKU</b>	<b>29 000 Kč</b>

### Předpokládaný vývoj vybraných finančních položek a ukazatelů

Z hlediska kvantitativního přínosu změny hospodářského roku lze předpokládat zejména změna hodnot jednotlivých položek oběžných aktiv, a to konkrétně přeměna pohledávek v krátkodobý finanční majetek, a s tím související možnost snížení krátkodobých dluhů společnosti.

Vedení společnosti odhaduje, že by se díky posunu hospodářského roku a dostatkem času pro zákazníky na úhradu faktur vystavených v roce 2015 mohlo přeměnit až 80 % pohledávek na finanční majetek společnosti, tedy že 80 % pohledávek by mohlo být do konce hospodářského roku uhrazeno. Zbývajících 20 % by pak byly pohledávky z faktur vystavených již v roce 2016 a mohly by tedy být ještě před splatností ponechány v pohledávkách společnosti do období následujícího.

Získanými finančními prostředky by pak mohly být uhrazeny krátkodobé dluhy společnosti tvořené krátkodobými závazky, bankovními úvěry a výpomocemi. Z hlediska složení krátkodobých dluhů vedení společnosti předpokládá, že by jejich hodnota mohla být snížena o 30 %, tj. že bankovní úvěry by zůstaly přibližně na stejné hodnotě (tvoří 60 % dluhů), získanými finančními prostředky ze splacených pohledávek by společnost uhradila závazky s příslušným termínem splatnosti (tj. 30 % dluhů) a zbylé závazky (cca 10 % dluhů) by opět přecházely do následujícího hospodářského roku. Přehled změny struktury oběžných aktiv a krátkodobých dluhů je znázorněn v Tabulkách 22 a 23.

**Tabulka 22: Předpokládaná změna struktury oběžných aktiv při změně hospodářského roku (Vlastní zpracování)**

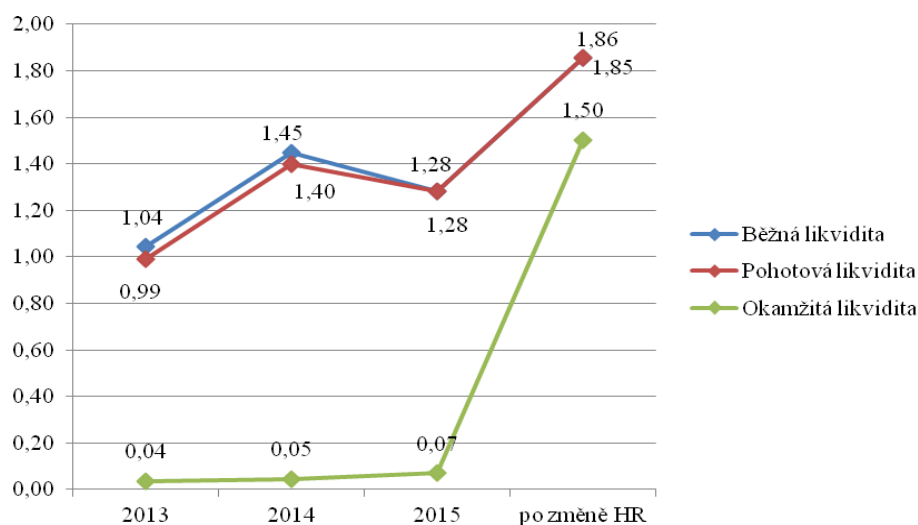
<b>Struktura oběžných aktiv [tisíc Kč]</b>	<b>před změnou HR</b>	<b>po změně HR</b>
Zásoby	4,582	4,582
Pohledávky	4606,221	921,244
Krátkodobý finanční majetek	262,600	3947,577
<b>CELKEM OA</b>	<b>4873,403</b>	<b>4873,403</b>

**Tabulka 23: Předpokládaná změna hodnot krátkodobých dluhů při změně hospodářského roku (Vlastní zpracování)**

<b>Struktura krátkodobých dluhů [tisíc Kč]</b>	<b>před změnou HR</b>	<b>po změně HR</b>
Krátkodobé závazky	1554,536	380,070
Bankovní úvěry a finanční výpomoci	2246,167	2246,167
<b>CELKEM KRÁTKODOBÉ DLUHY</b>	<b>3800,703</b>	<b>2626,237</b>

Dopad změny struktury pohledávek a krátkodobých dluhů lze vidět na ukazatelích likvidity společnosti, které kvůli vysokým hodnotám pohledávek a dluhů vykazovaly ve finanční analýze v Grafu 15 nevhodné hodnoty. Změnu hodnot po zavedení hospodářského roku lze vidět v následujícím Grafu 18. Po změně by běžná i pohotová likvidita dosahovala doporučených hodnot v rozmezí 1,5-2,5. Okamžitá likvidita by pak přesahovala doporučenou hodnotu 0,6-1,1. Uvolněné finanční prostředky by společnost mohla použít nejen na uhrazení svých dluhů, ale mohly by být také investovány do dlouhodobého majetku společnosti, ať už z hlediska nákupu nového majetku či modernizace

majetku stávajícího a zvyšování jeho hodnoty. Zvýšení hodnoty dlouhodobého majetku by mělo následně vliv například na ukazatel ROE.



**Graf 18: Předpokládaná změna ukazatelů likvidity při změně hospodářského roku (Vlastní zpracování)**

### Potenciální rizika návrhu

Rizikem při realizaci toho návrhu není ani tak samotné provedení přestupu na hospodářský rok, pokud se vše udělá včas dle zákona, ale spíše **chybné vedení financí a hodnocení podniku a konkurence s ohledem právě na toto změněné účetní období**. Je potřeba tomu přizpůsobit zpracovávání některých firemních dokumentů, je nutné plnit posunuté termíny účetní závěrky a podávání daňového přiznání atd. Je proto nutné věnovat včas dostatek pozornosti získávání informací o všem, co podléhá změně hospodářského roku, na co to má vliv, jaké firemní dokumentace se tento posun může dotknout, a zejména je důležité v tomto směru náležitě informovat a proškolit zaměstnance, kteří mají na starost finanční záležitosti podniku a zpracovávání účetních výkazů. Dopady špatného proškolení zaměstnanců nemusí být velké, pokud se na případné chyby přijde včas, ale pokud nebudou dodrženy formální náležitosti vyplývající změny a například nebudou dodržena změněná data podávání daňového přiznání, může podnikat dostat od finančního úřadu pokuty.

### **Závěrečný komentář k návrhu**

Návrh změny hospodářského roku v rámci finančního řízení společnosti umožňuje společnosti HUDECZEK SERVICE především efektivnější využití pracovníků ke konci roku, kdy je společnost vytížená zakázkami, a to zejména vedoucích pracovníků, kteří zodpovídají za vystavování faktur zákazníkům, organizaci zaměstnanců a zpracovávání účetních závěrek. Zpracování účetních závěrek a daňového přiznání se tak posouvá na měsíce, kdy mají zaměstnanci méně práce. Tento návrh má ale ve svém důsledku také pozitivní finanční dopady na likviditu společnosti, jelikož nebude mít účetně ani reálně vázané finanční prostředky v nezaplacených pohledávkách, a umožní jí to lépe dostát svým závazkům vůči dodavatelům a využít finančních prostředků pro rozvoj společnosti. Zlepšení finančních ukazatelů může také působit atraktivněji pro případné spolupracující společnosti a potenciální investory. Navrhované období pro hospodářský rok je 1. 4. až 31. 3. následujícího roku.

## **Závěr**

V rámci mé diplomové práce jsem analyzovala malou společnost HUDECZEK SERVICE, s. r. o. sídlící v Moravskoslezském kraji, která podniká v oblasti poskytování služeb v oboru elektro, a to zejména průmyslovým podnikům. Společnost působí při realizaci velkých zakázek jako subdodavatel elektrotechnických prací, u malých zakázek a speciálních služeb, které nabízí, pak vystupuje jako samostatná jednotka.

Cílem této práce bylo navrhnout konkrétní možnosti rozvoje společnosti, které budou vycházet údajů zjištěných z analýz její vnějšího a vnitřního prostředí. Na základě provedených analýz SLEPT, Porterova modelu pěti hybných sil, analýzy 7S a vybraných poměrových ukazatelů jsem vypracovala návrhy na rozvoj ve třech oblastech.

V provedených analýzách se potvrdilo, že stejně jako většina malých a středních podniků má i tato společnost omezené finanční možnosti z hlediska investic do rozvoje. Vybrala a rozpracovala jsem tedy proto ty návrhy rozvoje, které jsou v současné době pro společnost méně nákladné a jejichž realizace je proto pro společnost dostupnější. Všechny návrhy mají společný cíl, a to zvýšení počtu zakázek společnosti a zvýšení jejích tržeb a potažmo také zisků.

První oblastí pro rozvoj jsou nová obchodní partnerství. Společnost často vystupuje v zakázkách jako subdodavatel a nabízí se tedy možnost navázání dočasné či nejlépe trvalé spolupráce s podniky, díky kterým by se jí zvýšil počet realizovatelných zakázek. Pro navázání těchto nových partnerství jsem vybrala společnosti, kterým může společnost HUDECZEK SERVICE nabídnout využití svých specifických certifikátů, které společně s dalšími certifikáty, službami a kvalitně odváděnou prací tvoří její konkurenční výhodu. Z hlediska certifikace pro realizaci elektroinstalací a elektromontáží v lodním průmyslu jsem vybrala společnosti jako jsou státní podniky Povodí Labe, Moravy a Vltavy nebo společnosti provozující veřejné přístavy a vodní kanály. Druhou specifickou certifikací je pak oprávnění pro práci s velmi vysokým a zvláště vysokým napětím, pro jejichž využití jsem navrhla jako partnera společnosti ČEPS, která je výhradním provozovatelem přenosové elektroenergetické soustavy v České republice, a ČEZ, která je největším výrobcem a distributorem elektřiny v ČR.

Druhou oblastí pro rozvoj podniku, která opět navazuje na využití konkurenční výhody podniku (a to široké nabídky kvalifikovaných služeb), je získání nových zaká-



zek na služby, pro které společnost není pouze subdodavatelem, a jejichž realizaci je schopna vlastními silami kompletně pokrýt a zajistit. Pro podporu získání těchto zakázek jsem navrhla uspořádání tematických seminářů pod záštitou Moravskoslezského elektrotechnického svazu. Konkrétní témata jsem stanovila dvě. Jedním je představení technologií prediktivní údržby a odhadu zbytkové životnosti zařízení a jeho součástí, jež bude možné využívat více s příchodem průmyslové revoluce Industry 4.0, druhým je pak představení auditu údržby jako komplexní služby, v rámci kterého by se analyzoval současný systém údržby zařízení v podniku, projektovaly by se úpravy a rozšíření tohoto systému a následně se realizovaly nabízené údržbové a servisní služby.

Třetím návrhem je rozvoj v oblasti finančního řízení společnosti, a to posun účetního období společnosti na hospodářský rok od 1. 4. do 31. 3. následujícího roku. Cílem tohoto rozvoje není příliv nových zakázek, ale efektivnější využití pracovníků v době, kdy má společnost méně zakázek, zlepšení a stabilizace finančních toků v průběhu roku a také získání volných prostředků k investicím do rozvoje společnosti.

Pro všechny tyto návrhy jsem ve spolupráci s vedením společnosti zpracovala odhady jejich přínosů, výnosů a nákladů, časový harmonogram realizace a zmínila jsem také jejich potenciální rizika. Hrubý odhad souhrnného čistého zisku za následující čtyři roky vychází na přibližně 7,4 mil. Kč při naplnění spíše optimistických cílů navržených rozvojových opatření. Ovšem i kdyby se zcela nenaplnila plánovaná množství nových zakázek, stále by tyto návrhy měly společnosti pomoci dosáhnout vyšších zisků a tedy prostředků k investicím, zvyšovat její konkurenceschopnost na trhu a dosáhnout efektivnějšího využití pracovníků v průběhu celého roku.

Potenciál v získávání nových zakázek vidím také ve zvážení nabízení servisních, opravárenských a údržbových prací mimo hlavní zakázkovou sezónu za výhodnější cenu, a to zejména stálým zákazníkům například dle výše celkových objemů jejich zakázek. Tuto možnost je ale nutné podrobit analýze samotným vedením společnosti, zda by vůbec mělo zájem nabízet své služby levněji a zda by to pro ně ještě bylo finančně zajímavé.

V závěru práce bych si dovolila zmínit také doporučení možností rozvoje společnosti do budoucna, které jsem z důvodu vyšší náročnosti (zejména finanční) realizace podrobně nerozpracovávala. Pokud se společnosti v následujících letech podaří získat či ušetřit dostatek finančních prostředků nebo navázat spolupráci s novým investorem,

může se zaměřit na vlastní výrobní činnost, která by jí pomohla eliminovat dopady sezónnosti současných prací, a zvýšit tak nezávislost na zakázkách v oboru elektro. Dále by pak společnost mohla zkusit řešit svůj problém s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků navázáním spolupráce s odbornými elektrotechnickými středními a vysokými školami a dostala by se tak zase jiným způsobem než přes klasickou inzerci k tolik potřebným kvalifikovaným zaměstnancům.

Zpracování této diplomové práce bylo pro mě osobně velice přínosné, dostala jsem příležitost reálně nahlédnout do fungování malého podniku působícím ve velmi specifickém oboru podnikání a získat tak nové zkušenosti. V průběhu zpracovávání práce jsem byla v úzkém kontaktu s vedením společnosti, které hodnotilo jako přínosné nejen mnou navrhované možnosti rozvoje, ale vůbec samotnou diskuzi o fungování společnosti, nabízených službách, vlastněných certifikátech, finanční situaci podniku a také o teoretickém potenciálu rozvoje malých a středních podniků. Pevně proto věřím, že tato diplomová práce bude pro společnost HUDECZEK SERVICE skutečně přínosná a navržená opatření jí pomohou zlepšit své postavení na trhu.

## Seznam použitých knižních zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLAŽKOVÁ, M., 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.

DOOLE, Isobel a Robin Lowe, 2008, *International marketing strategy: analysis, development and implementation*. 5th ed. London : Cengage Learning. ISBN 978-184-4807-635

HANZELKOVÁ, A. a kol., 2013. *Business strategie: krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.

HANZELKOVÁ, A. a kol., 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.

JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.

MIKOLÁŠ, Z., 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1277-6.

RŮČKOVÁ, P., 2007. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1386-1.

SHEKHAR, S., 2010. *Business Policy and Strategic Management*. 1. vydání. New Delhi: I.K. International Publishing House. ISBN 978-81-907770-7-0.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4644-9.

STAŇKOVÁ, A., 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-926-9.

VEBER, J., 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, J. a kol., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.

WITCHER, Barry a Wihn CHAU, 2010. *Strategic Management: Principles and Practice*. 1. vydání. United Kingdom: Cengage Learning EMEA. ISBN 978-84480-993-6.

## Seznam dalších použitých zdrojů

BAUR, Cornelius a Dominik WEE, 2015. *Manufacturing's next act* [online]. McKinsey&Company [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/manufacturings-next-act>

Baťův kanál, 2016. [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <https://www.batacanal.cz/>

BIELESCH, Juraj, 2016. Industry 4.0 má preditkívnú údržbu "v génoch". *Riadenie a údržba priemyselného podniku* [online]. Slovenský špeciál 2016, s. 38-39. [cit. 2016-05-13]. ISSN 1803-4535. Dostupné z: <http://predplatitel.trademedi.cz/media/ewydanie/flipbook/844e30265bc1e67d6fc50dd916bf725d/index.html>

BUSINESSINFO.CZ, 2015. *Daň z příjmů* [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-z-prijmu-3462.html>

BUSINESSINFO.CZ, 2016. *Kamil Blažek: Průmysl máme zakódovaný v genech. To je naše výhoda* [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://eceta.cz/ceska-ekonomika-v-roce-2014-prekonana-recese-rostouci-investice-a-nizsi-nezamestnanost>

CASEL CZ Co., s. r. o., 2004. [online]. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://www.casel.cz/>

CENTRUM EKONOMICKÝCH A TRŽNÍCH ANALÝZ, 2016. *Česká ekonomika v roce 2014: Překonaná recese, rostoucí investice a nižší nezaměstnanost* [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://eceta.cz/ceska-ekonomika-v-roce-2014-prekonana-recese-rostouci-investice-a-nizsi-nezamestnanost>

CIE: Centre for Industrial Engineering, 2013. Model 7S - Mc Kinsey [online]. *CIE-PLZEN.CZ* [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.cie-plzen.cz/index.php/cz/lexikon-metod/model-7s-mc-kinsey>

CZECHINVEST, 2015. *Výroční zpráva CzechInvest 2014* [online]. Praha: Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/czechinvest-vz-2014-final-jednostranky-5080-cz.pdf>

CZECHINVEST, 2016. *O CzechInvestu* [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu>

ČEPS, a. s., 2016. [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <https://www.ceps.cz/CZE/Stranky/default.aspx>

ČESKÉ PŘÍSTAVY, a. s., 2016. [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.ceskepristavy.cz/index.php?typ=CBA&showid=2>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014a. *Hrubý domácí produkt v krajích ČR* [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2014-xg757ohkca>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. SOJKA, Libor, 2014b. *Výběr finančních ukazatelů za NACE 43* [online]. [cit. 2016-04-16].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015a. *Statistická ročenka České republiky 2015 - Vzdělávání* [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/23-vzdelavani>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015b. *Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2014* [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2014-xg757ohkca>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015c. *Česká republika od roku 1989 v číslech* [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech#03>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015d. *Průmysl, energetika - časové řady* [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/pru\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/pru_cr)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015e. *Průmysl, energetika* [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/prumysl\\_energetika](https://www.czso.cz/csu/czso/prumysl_energetika)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let* [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413\\_\\_VUZEMI\\_\\_97\\_\\_19](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__97__19)

ELEKTROPRŮMYSL.CZ, 2015. *Čtvrtá průmyslová revoluce - Industry 4.0?* [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.elektroprumysl.cz/technologicke-novinky/ctvrta-prumyslova-revoluce-industry-4-0>

FIALA LIFI, 2013 [online]. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://www.abc.cz/firma/libor-fiala-lifi/>

GRIGORESCU, M., 2016. *Osobní schůzka*. HUDECZEK SERVICE, s. r. o. Stonavská 340, Albrechtice. 26.2.2016.

HAC, 2016. Čína plní Zemanovi sen, vědci však mají z kanálu Dunaj-Odra-Labe špatné spaní. *Česká televize* [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/1739707-cina-plni-zemanovi-sen-vedci-vsak-maji-z-kanalu-dunaj-odra-labe-spatne-spani>

HUDECZEK, M., 2015. *Osobní schůzka*. HUDECZEK SERVICE, s. r. o. Stonavská 340, Albrechtice. 27.11.2015.

JELMARK, s. r. o., 2016. [online]. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://jelmark.cz/index.html>

JUSTICE.CZ, 2016. [online] [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/Uvod.aspx>

MANAGEMENTMANIA, 2015. *McKinsey 7S* [online]. [cit. 2016-04-12]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

MSES, 2011 [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://mses.webnode.cz/>

PODPORA A SPOLUPRÁCE ŠKOL A FIREM, 2016 [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/pospolu>

POVODÍ LABE, 2009. [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.pla.cz/planet/webportal/internet/default.aspx>

POVODÍ MORAVY, 2016. [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.pmo.cz/>

POVODÍ VLTAVY, 2013. [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.pvl.cz/>

ŘEDITELSTVÍ VODNÍCH CEST ČESKÉ REPUBLIKY, 2014 [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.rvccr.cz/>

SKUPINA ČEZ, 2016. [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/>

SPRATEK ELEKTRO, 2012. [online]. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://www.spratek-elektro.cz/sluzby.php>

ÚČETNÍ KAVÁRNA, 2016. *Sazby daně z přidané hodnoty* [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>

UVÍROVÁ, L., 2013. Změna účetního období. *Portál.POHODA.cz* [online]. [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/zmena-ucetniho-obdobi/>

VODNÍ KORIDOR DUNAJ-ODRA-LABE, 2016. [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.d-o-l.cz/index.php/cs/domu>

VÝKONNOSTNÝ AUDIT ÚDRŽBY, 2016. Slovenská spoločnosť údržby [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.udrzba.sk/vau/vau.php>

## **Vnitropodnikové dokumenty**

Výkaz zisku a ztráty společnosti HUDECZEK SERVICE, s. r. o. pro roky 2013-2015

Rozvaha společnosti HUDECZEK SERVICE, s. r. o. pro roky 2013-2015

Interní údaje firmy o zakázkách, dodavatelích a zákaznících



## Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet studentů SŠ obor elektro s výučním listem ve školních letech 2012/2013-2014/2015.....	41
Tabulka 2: Počet studentů SŠ obor elektro s maturitní zkouškou (odborné) ve školních letech 2012/2013-2014/2015.....	41
Tabulka 3: Počet studentů VŠ rozdělen dle studijních programů v letech 2012-2014 .....	41
Tabulka 4: Přehled vývoje výše DPH v letech 2007-2016.....	42
Tabulka 5: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti - porovnání ČR a Moravskoslezského kraje v letech 2003-2015.....	45
Tabulka 6: Indexy průmyslové produkce v letech 2007-2014 .....	46
Tabulka 7: Nové průmyslové zakázky z tuzemska v letech 2007-2014 (stejně období předchozího roku = 100) .....	47
Tabulka 8: Nové průmyslové zakázky ze zahraničí v letech 2007-2014 (stejně období předchozího roku = 100) .....	48
Tabulka 9: Přehled srovnání vybraných konkurentů - část 1.....	53
Tabulka 10: Přehled srovnání vybraných konkurentů - část 2.....	54
Tabulka 11: Přehled dodavatelů a dodávaného zboží/služeb .....	57
Tabulka 12: Shrnutí výsledků analýz společnosti prostřednictvím SWOT matice .....	72
Tabulka 13: Návrhy strategických přístupů dle SWOT analýzy .....	74
Tabulka 14: Časový harmonogram realizace návrhu navázání obchodních partnerství.....	83
Tabulka 15: Náklady na rozvoj v oblasti obchodních partnerství .....	84
Tabulka 16: Plán předpokládaných výnosů a nákladů po realizaci návrhu .....	85
Tabulka 17: Časový harmonogram realizace návrhu pořádání odborného semináře .....	90
Tabulka 18: Náklady na přípravu a realizaci odborného semináře.....	91
Tabulka 19: Plán předpokládaných výnosů a nákladů po realizaci návrhu .....	92
Tabulka 20: Časový harmonogram realizace návrhu změny hospodářského roku.....	98
Tabulka 21: Náklady na realizaci návrhu změny hospodářského roku .....	100
Tabulka 22: Předpokládaná změna struktury oběžných aktiv při změně hospodářského roku .....	101
Tabulka 23: Předpokládaná změna hodnot krátkodobých dluhů při změně hospodářského roku ....	101

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Vzájemné vztahy mezi jednotlivými fázemi strategického řízení .....	14
Obrázek 2: Ansoffova matice .....	16
Obrázek 3: Faktory ovlivňující rozvojový potenciál podniku .....	20
Obrázek 4: Schéma rozdělení podnikatelského prostředí .....	23
Obrázek 5: Schéma postupu při zpracování komplexní analýzy podniku.....	24
Obrázek 6: Porterův model pěti hybných sil .....	26
Obrázek 7: Struktura 7 oblastí analýzy 7S .....	28
Obrázek 8: Schéma využití komplexní analýzy pro SWOT analýzu.....	34
Obrázek 9: Doporučené přístupy ke tvorbě strategií na základě SWOT matice .....	36
Obrázek 10: Okruh 60 km od sídla firmy, ve kterém společnost působí .....	39
Obrázek 11: Organizační struktura společnosti HUDECZEK SERVICE, s. r. o. ....	62
Obrázek 12: Přehled staveb Ředitelství vodních cest ČR .....	79
Obrázek 13: Schéma přenosových sítí 220 kV a 400 kV v České republice.....	81
Obrázek 14: Podíl jednotlivých typů údržby a jejich trendy .....	89

## Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení podílu divizí na celkových tržbách v roce 2015 .....	40
Graf 2: Vývoj HDP ve stálých cenách v České republice v letech 2006-2014 .....	43
Graf 3: Vývoj HDP na 1 obyvatele v ČR a Moravskoslezském kraji v letech 2008-2014 .....	44
Graf 4: Vývoj celkových výnosů společností spadajících svou hlavní činností pod skupinu 43 dle CZ-NACE v letech 2008-2013 .....	45
Graf 5: Míra inflace v ČR v letech 2006-2015 .....	46
Graf 6: Meziroční růst/pokles průmyslové produkce za roky 2014-2015.....	47
Graf 7: Rozdělení zakázek podle způsobu jejich získání v roce 2015 .....	58
Graf 8: Rozdělení poptávaných zakázek podle úspěšnosti získání .....	59
Graf 9: Rozdělení zákazníků dle podílu na tržbách v roce 2015 .....	60
Graf 10: Hodnoty ukazatelů rentability pro roky 2013-2015 .....	66
Graf 11: Výše tržeb pro roky 2013-2015 .....	67
Graf 12: Obrat celkových aktiv pro roky 2013-2015.....	67
Graf 13: Doba obratu pohledávek a závazků v letech 2013-2015 .....	68
Graf 14: Věřitelské riziko a koeficient samofinancování pro roky 2013-2015 .....	69
Graf 15: Ukazatele likvidity pro roky 2013-2015.....	70
Graf 16: Příjmy z faktur vystavených v roce 2014 .....	95
Graf 17: Příjmy z faktur vystavených v roce 2015 .....	96
Graf 18: Předpokládaná změna ukazatelů likvidity při změně hospodářského roku .....	102

## Seznam příloh

Příloha 1: Účetní závěrka 2013.....	117
Příloha 2: Účetní závěrka 2014.....	120

# Přílohy

## Příloha 1: Účetní závěrka 2013

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

### ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2013

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2013	12	47682639

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:  
HUDECZEK SERVICE, s. r. o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání IČ-I se od bydliště:

Stonavská 267

Albrechtice

735 43

Česká republika

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	8 847,38	-1 885,66	6 961,72	9 662,59
B.	Dlouhodobý majetek	003	4 505,11	-1 885,66	2 619,45	2 889,52
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	4 505,11	-1 885,66	2 619,45	2 889,52
B. II. 2.	Stavby	015	2 435,27	-123,23	2 312,04	2 361,23
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	2 069,84	-1 762,43	307,41	528,28
C.	Oběžná aktiva	031	4 345,72	0,00	4 345,72	6 736,64
C. I.	Zásoby	032	211,50	0,00	211,50	4 061,76
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	170,18	0,00	170,18	4 016,76
C. I. 3.	Výrobky	035	41,32	0,00	41,32	45,00
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	41,03	0,00	41,03	19,08
C. II. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	41,03	x	41,03	19,08
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	3 946,07	0,00	3 946,07	2 051,88
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	3 862,89	x	3 862,89	1 845,33
C. III. 6.	Stát - daňové pohledávky	054	1,71	x	1,71	167,60
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	74,31	x	74,31	31,45
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	056	0,00	x	0,00	7,50
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	7,16	x	7,16	0,00
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	147,12	0,00	147,12	603,92
C. IV. 1.	Peníze	059	147,12	x	147,12	517,55
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	0,00	x	0,00	86,37
D. I.	Časové rozlišení	063	-3,45	0,00	-3,45	36,44
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	-3,45	x	-3,45	36,44

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>001</b>	<b>6 900,83</b>	<b>9 662,59</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>002</b>	<b>2 581,30</b>	<b>1 749,11</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>003</b>	<b>420,00</b>	<b>420,00</b>
<b>A. I. 1.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>004</b>	<b>420,00</b>	<b>420,00</b>
<b>A. III.</b>	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>012</b>	<b>42,00</b>	<b>42,00</b>
<b>A. III. 1.</b>	<b>Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond</b>	<b>013</b>	<b>42,00</b>	<b>42,00</b>
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>015</b>	<b>637,11</b>	<b>2 648,82</b>
<b>A. IV. 1.</b>	<b>Nerozdělený zisk minulých let</b>	<b>016</b>	<b>637,11</b>	<b>2 648,82</b>
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>018</b>	<b>1 482,19</b>	<b>-1 361,71</b>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>019</b>	<b>4 319,53</b>	<b>7 913,49</b>
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>025</b>	<b>212,04</b>	<b>360,44</b>
<b>B. II. 1.</b>	<b>Závazky z obchodních vztahů</b>	<b>026</b>	<b>212,04</b>	<b>360,44</b>
<b>B. III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>036</b>	<b>2 725,72</b>	<b>6 176,55</b>
<b>B. III. 1.</b>	<b>Závazky z obchodních vztahů</b>	<b>037</b>	<b>2 062,81</b>	<b>1 504,82</b>
<b>B. III. 4.</b>	<b>Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení</b>	<b>040</b>	<b>4,20</b>	<b>17,00</b>
<b>B. III. 5.</b>	<b>Závazky k zaměstnancům</b>	<b>041</b>	<b>259,21</b>	<b>450,14</b>
<b>B. III. 6.</b>	<b>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</b>	<b>042</b>	<b>115,72</b>	<b>226,30</b>
<b>B. III. 7.</b>	<b>Stát - daňové závazky a dotace</b>	<b>043</b>	<b>222,50</b>	<b>19,02</b>
<b>B. III. 8.</b>	<b>Krátkodobé přijaté zálohy</b>	<b>044</b>	<b>1,09</b>	<b>3 949,47</b>
<b>B. III. 10.</b>	<b>Dohadné účty pasivní</b>	<b>046</b>	<b>58,20</b>	<b>9,80</b>
<b>B. III. 11.</b>	<b>Jiné závazky</b>	<b>047</b>	<b>2,00</b>	<b>0,00</b>
<b>B. IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>048</b>	<b>1 381,77</b>	<b>1 376,50</b>
<b>B. IV. 2.</b>	<b>Krátkodobé bankovní úvěry</b>	<b>050</b>	<b>1 381,77</b>	<b>1 376,50</b>

Společnost s ručením omezeným		Montáž, opravy, revize a zkoušky el. zařízení		
Právní forma účetní jednotky:		Předmět podnikání:		Pozn.:
26.6.2014				<i>Miroslava Gnjanić</i>
Sestaveno dne:		Schváleno valnou hromadou dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2013

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2013	12	47682639

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:

HUDECZEK SERVICE, s. r. o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Štonavská 287

Altrechovice

735 43

Česká republika

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
II.	Výkony	004	15 941,36	17 137,90
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	19 791,63	13 459,36
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	-3 850,26	3 678,55
B.	Výkonová spotřeba	008	7 371,82	8 998,05
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	009	4 757,42	6 056,29
B. 2.	Služby	010	2 614,40	2 941,76
+	Přidaná hodnota	011	8 560,54	8 139,85
C.	Osobní náklady	012	6 331,92	8 840,50
C. 1.	Mzdové náklady	013	4 646,32	7 058,12
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	1 567,69	1 782,38
C. 4.	Sociální náklady	016	117,90	0,00
D.	Daně a poplatky	017	24,45	45,09
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	272,00	321,08
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	0,00	70,83
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	0,00	70,83
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	84,68	35,48
H.	Ostatní provozní náklady	027	164,06	192,82
*	Provozní výsledek hospodaření	030	1 841,73	-1 153,32
X.	Výnosové úroky	042	0,05	0,96
N.	Nákladové úroky	043	196,85	176,90
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	0,24	0,00
O.	Ostatní finanční náklady	045	36,25	33,44
*	Finanční výsledek hospodaření	046	-232,81	-206,38
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	126,73	0,00
Q. 1.	- splatná	050	126,73	0,00
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	1 482,19	-1 361,71
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	1 482,19	-1 361,71
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	1 608,92	-1 361,71

Společnost s ručením omezeným		Montáž, opravy, revize a zkoušky el. zařízení	Pozn.:
Právní forma účetní jednotky:		Předmět podnikání:	
26. 6. 2014	Schváleno valnou hromadou dne:		Minister Grigoriann
Sestaveno dne:			Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

## Příloha 2: Účetní závěrka 2014

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

### ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014	12	47682639

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:

HUDEČEK SERVICE, s. r. o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání (liší-li se od bydliště):

Stonavská 287

Albrechtice

735 43

Česká republika

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	13 173,36	-1 970,30	11 203,06	6 961,71
B.	Dlouhodobý majetek	003	4 382,32	-1 970,30	2 412,02	2 619,45
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	4 382,32	-1 970,30	2 412,02	2 619,45
B. II. 2.	Stavby	015	2 435,27	-221,61	2 213,66	2 312,04
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	1 947,05	-1 748,69	198,36	307,41
C.	Oběžná aktiva	031	8 796,48	0,00	8 796,48	4 345,71
C. I.	Zásoby	032	280,89	0,00	280,89	211,50
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	276,36	0,00	276,36	170,18
C. I. 3.	Výrobky	035	4,53	0,00	4,53	41,32
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	46,04	0,00	46,04	41,04
C. II. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	46,04	x	46,04	41,04
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	8 195,43	0,00	8 195,43	3 946,05
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	8 143,11	x	8 143,11	3 862,89
C. III. 6.	Stat - daňové pohledávky	054	0,58	x	0,58	1,71
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	51,74	x	51,74	74,29
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	0,00	x	0,00	7,16
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	274,12	0,00	274,12	147,12
C. IV. 1.	Peníze	059	274,12	x	274,12	147,12
D. I.	Časové rozlišení	063	-5,44	0,00	-5,44	-3,45
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	-5,44	x	-5,44	-3,45



Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	001	11 203,05	6 361,71
A.	Vlastní kapitál	002	5 022,08	2 581,30
A. I.	Základní kapitál	003	420,00	420,00
A. I. 1.	Základní kapitál	004	420,00	420,00
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	012	42,00	42,00
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	013	42,00	42,00
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	015	1 680,40	637,11
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	016	1 699,30	637,11
A. IV. 3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	057	-18,90	x
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	018	2 879,68	1 482,19
B.	Cizí zdroje	019	6 180,97	4 380,41
B. II.	Dlouhodobé závazky	025	101,52	212,04
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	026	101,52	212,04
B. III.	Krátkodobé závazky	036	5 010,77	2 786,60
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	037	1 681,62	2 062,81
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	040	0,00	4,20
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	041	425,12	258,80
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	042	1 126,08	177,02
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	043	1 648,87	222,48
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	044	0,00	1,09
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	046	129,08	58,20
B. III. 11.	Jiné závazky	047	0,00	2,00
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	048	1 068,68	1 381,77
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	050	1 068,68	1 381,77

společnost s ručením omezeným		montáž, opravy a revize vybraných el.zařízení	
Právní forma účetní jednotky:		Předmět podnikání:	Pozn.:
24.06.2015			
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014	12	47682639

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:

HUDEČEK SERVICE, s. r. o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Stonavská 287

Albrechtice

735 43

Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
II.	Výkony	004	16 715,03	15 941,37
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	16 645,64	19 791,63
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	69,39	-3 850,26
B.	Výkonová spotřeba.	008	5 937,99	7 371,82
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	009	3 856,25	4 757,42
B. 2.	Služby	010	2 081,74	2 614,40
+	Přidaná hodnota	011	10 777,04	8 569,55
C.	Osobní náklady	012	6 570,39	6 331,92
C. 1.	Mzdové náklady	013	4 953,49	4 646,32
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	1 566,39	1 567,70
C. 4.	Sociální náklady	016	50,51	117,90
D.	Daně a poplatky	017	46,98	24,45
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	197,62	272,07
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	9,78	84,68
H.	Ostatní provozní náklady	027	199,11	184,06
+	Provozní výsledek hospodaření	030	3 772,72	1 841,73
X.	Výnosové úroky	042	0,00	0,05
N.	Nákladové úroky	043	148,17	196,85
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	0,91	0,24
O.	Ostatní finanční náklady	045	18,65	36,25
+	Finanční výsledek hospodaření	048	-165,91	-232,81
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	727,13	126,73
Q. 1.	- splatná	050	727,13	126,73
++	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	2 879,68	1 482,19
+++	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	2 879,68	1 482,19

společnost s ručením omezeným	montáž, opravy a revize vybraných el.zařízení	
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.:
24.06.2015		
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou